Sức mạnh của Người hướng nội

Quiet

SUSAN CAIN

Thông tin ebook

Dự án ebook cho thiết bị di động

Tạo ebook: Hanhdb

Dịch từ bản gốc tiếng Anh "Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking", được xuất bản tại Hoa Kỳ bởi Crown Publishers.

Bản dịch được thực hiện bởi Nguyễn Tiến Đạt (sutucon).

Lời người dịch

Xin chào, tôi là Nguyễn Tiến Đạt. Bản dịch mà bạn đang đọc là dự án cá nhân lớn đầu tiên sau năm 20 tuổi của tôi. Cám ơn bạn vì đã đọc, hoặc thậm chí dẫu có thể chỉ là đang cân nhắc đến việc sẽ đọc nó.

Tôi có may mắn được biết đến cuốn sách này từ khá sớm, vào cuối mùa hè năm 2012, không lâu sau thời điểm nó được ra mắt tại Mỹ. Và tôi đã lập tức bị hút vào nó. Đôi lúc trong đời bạn, sẽ có những cuốn sách xuất hiện và tác động rất mạnh đến cách nhìn cuộc sống của bạn, cấy vào trong đầu bạn một ý tưởng, cho bạn một lăng kính hoàn toàn mới để nhìn nhận cuộc sống và để nhìn nhận chính bản thân bạn. "Quiet" của Susan Cain đối với tôi là một cuốn sách như vậy. Và tôi không hề hối hận về việc mình đã bỏ ra hơn 6 tháng trời để dịch nó. Nó đã giúp thay đổi cuộc sống của tôi theo hướng tốt đẹp hơn nhiều, đến mức tôi nhận ra việc những người khác cũng được đọc nó sẽ có ý nghĩa lớn đến thế nào. Và tôi nhảy vào làm, mặc dù không phải tôi không nhận được những lời khuyên không nên. Một người anh tôi rất kính trọng cũng đã khuyên tôi như vậy. Nhưng tôi còn trẻ, tôi nghĩ mình có quyền phạm sai lầm và có quyền làm một thứ gì đó điên rồ một chút khi tôi còn đủ thời gian và nhiệt huyết. Vậy nên tôi làm.

Cuốn sách này là một dự án cá nhân của tôi. Tôi nghĩ mình cần giải thích một chút cụm từ "dự án cá nhân". Thứ nhất, nó có nghĩa là: Cuốn sách này là của tôi. Từ chữ cái đầu tiên đến cái dấu chấm cuối cùng, từ cách dịch, cách chọn từ, đến cách làm chú thích; từ cách trình bày bìa, đến màu bìa, thậm chí là việc thiết kế bìa. Tất cả những thao tác bạn có thể nghĩ ra để có thể làm ra được bản dịch này, tôi đã tự tay làm một mình hoàn toàn. Tất nhiên, việc dịch của tôi đứng trên đôi vai của rất nhiều kiến thức dịch và ngôn ngữ dịch của bao dịch giả tôi đã từng được đọc, được theo học, và tôi cũng đã cầu viện đến sự trợ giúp của rất nhiều các từ điển và các nguồn thông tin tham khảo khác nhau từ mạng Internet, nhưng người làm nhiệm vụ sử dụng tất cả những thứ nguyên liệu nguồn đó để tạo ra những dòng văn bản này là tôi, và chỉ mình tôi. Tôi chính là người chịu trách nhiệm, là người bạn sẽ muốn nhắm đến để khen ngợi, hoặc để ném đá. Thứ hai, nó có nghĩa là: Dự án này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng với riêng cá nhân tôi. Với tôi, việc phải đưa được những kiến thức trong cuốn sách này đến với nhiều người hơn nữa gần như là một sứ mệnh tôi tự giao cho mình, nó là một mục đích tôi hoàn toàn tin tưởng vào, và nó đã là động lực thúc đẩy tôi theo đuổi công việc này trong suốt quãng thời gian hơn 6 tháng vừa qua. Tôi không dịch cuốn sách này vì muốn nó được một nhà xuất bản nào để ý đến và trả tôi tiền để mua

nó; tôi không làm nó để in ra và bán cho bất kỳ ai; và tôi cũng không làm nó để thể hiện gì trình độ của mình cả. Bạn có thể chọn tin lời tôi hoặc không, tôi không quan tâm, nhưng điều tôi muốn nói là: tôi chọn làm nó, vì tôi muốn bạn đọc nó.

Tôi biết việc chỉ hết sức khen ngợi cuốn sách này trong một dòng "trạng thái" vu vơ nào đó trên mạng xã hội, hay liên tục bỏ bom trang mạng cá nhân của bạn với những bình luận kiểu "hãy đọc nó đi, nó hay lắm…" là không đủ. Dù cho trình độ tiếng Anh của bạn có đủ tốt để biết được cuốn sách viết gì, rào cản ngôn ngữ vẫn sẽ là một nhân tố cản trở (dù có thể chỉ là rất nhỏ). Và dù nhân tố cản trở đó có thể rất nhỏ, nhưng nhân nó lên với dung lượng của cuốn sách này (bản điện tử mà tôi có là một bản PDF chữ nhỏ li ti mà cũng đã 139 trang); cùng với chủ đề có vẻ thiếu hấp dẫn của nó ("tâm lý học", "tính cách", "người hướng nội"); lại nữa, hãy nghĩ đến cả thể loại của nó ("non-fiction" và "self-help") vốn là thứ tôi không nghĩ được số đông trong các bạn ưa thích. Hãy thành thực mà nói đi, bạn thử nghĩ đến những thứ này mà xem, nếu nó không phải là một tài liệu học tập bắt buộc hoặc một cuốn sách nghiên cứu buộc-phải-có kinh điển cần thiết cho công việc, bao nhiêu trong số các bạn sẽ bị hấp dẫn đến với một cuốn sách với dung lượng, chủ đề và thể loại như thế? Tôi nghĩ là không nhiều. Tôi cũng phải thú thật là kể cả tôi có lẽ cũng sẽ không tìm đến với một thứ như thế đâu, nếu tôi đã được biết đến nó theo cách này.

Nhưng tôi biết đây là một cuốn sách rất đáng đọc. Và TÔI MUỐN CÁC BẠN ĐỌC NÓ. Thành thực mà nói, bạn có thể dùng việc này để đánh giá tôi đấy. Tôi đang làm cái việc mạo hiểm là đem uy tín của mình ra để đảm bảo cho cuốn sách này. Nếu bạn đọc thử và không thấy nó đáng đọc như lời tôi tâng bốc, vậy thì tôi coi như mất sạch sẽ uy tín với bạn nhỉ. Từ nay về sau mọi lời tôi nói sẽ không còn mấy sức nặng với bạn nữa. Nhưng kể cả khi biết điều đó, tôi vẫn tin chắc và vẫn sẽ nói cho bạn biết, rằng: TÔI TIN ĐÂY LÀ MỘT CUỐN SÁCH ĐÁNG ĐỌC.

Việc dịch cuốn sách này là cố gắng của tôi để đạp đổ rào cản ngôn ngữ. Việc tôi sử dụng trang cá nhân của mình và đăng tải những đoạn trích tôi thấy hay trong cuốn sách này là những nỗ lực nhỏ của tôi để thu hút sự quan tâm của mọi người tới với chủ đề của cuốn sách. Và bằng việc thực sự trở nên tự tin hơn, sống tốt hơn, thể hiện ra qua cuộc sống thực ngoài đời và qua những gì tôi giao tiếp với mọi người xung quanh cả trên mạng lẫn trong đời thực, bất chấp việc là một người hướng nội nhút nhát, tôi hy vọng rằng mình đã có thể chứng minh cho các bạn—những ai biết tôi—thấy rằng cuốn sách này, dù là sách self-help, dù là sách non-fiction, nhưng nó vẫn thực sự đáng giá, vì nó

có thể làm thay đổi cuộc sống của bạn theo những nghĩa tốt hơn. Tôi là một bằng chứng cho điều đó.

BẢN DỊCH NÀY KHÔNG HỀ HOÀN HẢO. Bạn cần phải biết điều đó. Và bạn cũng cần phải biết rằng tôi biết điều đó. Nó chi chít lỗi. Lỗi về cách dùng từ tiếng Việt. Lỗi về ngôn ngữ dịch. Lỗi cả về thao tác tham khảo nguồn để làm chú thích. Lỗi cả trong những khâu chế bản điện tử, tạo file PDF, lỗi trong việc thiết kế bìa, chọn màu bìa. Lỗi trong cả cách chọn dịch tiêu đề. Chi chít lỗi. Nhưng tôi hy vọng rằng chúng sẽ không làm phiền bạn quá nhiều trong quá trình đọc, và, quan trọng hơn, không làm ảnh hưởng đến việc tiếp nhận những ý tưởng từ cuốn sách này của bạn. Tôi chỉ mong bản dịch này của mình có thể giúp cho việc đọc của bạn trở nên dễ dàng hơn, và do đó, bạn sẽ đỡ vất vả hơn trong việc hoàn tất việc đọc cuốn sách này, chứ tôi thực sự không dám mong nó trở thành một bản dịch hoàn hảo, có thể khiến tên tuổi tôi nổi như cồn và được khen ngợi tới tấp. Không, không đâu ạ. CHẮC CHẮN BẠN SẼ THẤY BẢN DỊCH NÀY CHI CHÍT LỖI. Nhưng tôi vẫn hy vọng bạn sẽ thấy thích thú khi đọc nó, tôi nói điều này ra một cách hoàn toàn chân thành.

Hy vọng đến đây, có lẽ bạn đã có câu trả lời của tôi cho hai câu hỏi lớn mà có thể bạn đang muốn hỏi tôi: "Cuốn sách này có đáng đọc không, tại sao?" và "Sao bạn lại muốn bỏ công sức ra thực hiện việc dịch nó?". Sau đây, tôi xin dành mấy lời cuối cùng này để trả lời nốt mấy câu hỏi mà từ mấy hôm nay tôi đã nhận được, kể từ khi tôi công bố trên trang cá nhân rằng "dự án cá nhân lớn nhất sau năm 20 tuổi" của tôi đã chính thức kết thúc:

¾ Tại sao tôi không gửi sách cho nhà xuất bản, mà lại chịu tải công sức dịch của mình lên mạng một cách miễn phí thế này? Tôi có sợ vi phạm luật bản quyền gì đó không?

Tôi không thể, không dám và cũng không biết cách để gửi bản dịch cho nhà xuất bản, nếu bạn muốn tin tôi. Tôi không thể chịu được những lời phê bình, bất kể chúng có tích cực và xác đáng thế nào, và một khi đã là một dịch giả xuất bản, người đòi hỏi các bạn đọc trả tiền cho tôi để được đọc thứ tôi dịch, tôi sẽ phải chịu một trách nhiệm quá lớn cho bản dịch của mình. Các bạn sẽ có quyền phê bình tôi. Nhưng tôi cực kỳ ghét bị phê bình, dù trên bất cứ phương diện gì, dù nó có nhẹ nhàng và xác đáng đến thế nào đi nữa. Hơn nữa, tự tôi biết trình độ của mình quá thấp. Tôi biết chắc rằng có đầy lỗi về cách dùng từ và lỗi về cách viết trong bản dịch này, và tôi lại là một người theo chủ nghĩa hoàn hảo nữa, nên tôi không thể bán một sản phẩm mà tôi biết không đạt được chất lượng tốt nhất có thể như vậy. Cuối cùng, tôi không

có uy tín, thiếu kinh nghiệm và zê-rô quan hệ với bất cứ một nhà xuất bản nào, và tôi cũng quá nhút nhát rụt rè và thiếu tự tin để có thể dám đem thứ mình dịch này ra trước bất cứ hội đồng thẩm định của bất cứ nhà xuất bản nào. Tôi sợ sự đánh giá. Và do vậy, tôi đã chọn không tìm cách xuất bản chính thống bản dịch này. Hãy để cho ai đó phù hợp hơn tôi làm thế khi nào họ có thể đi. Tôi chỉ cần bản dịch này đến với các bạn được là được rồi, dẫu chỉ là qua Internet thôi cũng không sao. Một ngày nào đấy, sẽ có một cuốn sách với tên Nguyễn Tiến Đạt, hoặc với tư cách là dịch giả, hoặc (và tôi mong là) với tư cách một tác giả. Còn hôm nay, mong các bạn hãy nhận lấy món quà này của tôi từ Internet.

Về vấn đề đọc và tải sách bản quyền, bản thân tôi coi đây là một vấn đề vẫn còn chưa thực sự rõ ràng về mặt đạo đức. Liệu sao chép, phân phối hay tải sách hay bất cứ thứ gì từ trên mạng về một cách miễn phí có được coi là ăn cắp không? Tôi không tin vào điều này, nhưng tôi cũng không khuyến khích những hành vi bị coi là vi phạm luật bản quyền. Và tôi vẫn quyết định sẽ chia sẻ bản dịch này của mình, bởi theo chiếc la bàn đạo đức nội tại của tôi, tôi không tin rằng việc mình đang làm là sai. Và tôi cũng không quan tâm liệu bạn có ủng hộ tôi trong vấn đề này hay không. Ở đây, tôi chỉ xin dừng lại để nói rằng: tôi đang làm điều tôi tin là đúng đắn và nên làm, và với tôi, chỉ vậy là đủ.

¾ Tại sao lại chọn thiết kế bìa như vậy? Tại sao lại chọn dịch tiêu đề “Quiet” thành “Im lặng”?

Bìa của “Im lặng” có hình ảnh chủ đạo là một trục phần tư mô phỏng một hệ trục tọa độ. Đây là tôi thiết kế dựa vào một ý tưởng xuất hiện trong cuốn sách, đó là: “một đồ thị với một trục đứng và một trục nằm ngang, với trục ngang là khoảng dao động giữa hai thái cực hướng nội-hướng ngoại, và trục đứng tương ứng với khoảng bình thản-lo lắng. Với mô hình này, bạn có được bốn phân loại khác nhau của tính cách con người, tương ứng với bốn góc phần tư của đồ thị: người hướng ngoại bình thản, người hướng ngoại lo lắng (hoặc bốc đồng), người hướng nội bình thản, và người hướng nội lo lắng. Nói một cách khác, bạn có thể là một người hướng ngoại nhút nhát như Barbra Streisand, người có một tính cách hết sức đặc sắc và thu hút, nhưng vẫn sợ đến tê liệt cả người đi mỗi khi phải bước lên sân khấu; hoặc một người hướng nội không-nhút-nhát, như Bill Gates, người mà về mọi phương diện đều tránh phải tiếp xúc với mọi người, nhưng chưa bao giờ phải lo lắng vì áp lực ý kiến của người khác.” Đây là chi tiết tâm đắc đầu tiên tôi bắt gặp trong cuốn sách khi lần đầu đọc nó, và do đây là một dự án cá nhân của riêng tôi, tôi không nghĩ mình có gì phải ngại trong việc chọn một chi tiết mình

thích làm cảm hứng để thiết kế bìa. Nói luôn, bìa màu xanh lá cây cũng chỉ đơn giản là vì đây là màu sắc ưa thích nhất của tôi mà thôi. Dù sao cũng mong là nó hợp mắt các bạn, nhưng dẫu nó (nhỡ) có không hợp mắt các bạn thì tôi cũng đành chịu; đây là dự án cá nhân của tôi, tôi sẽ làm nó theo những cách mà tôi muốn, chứ không phải là theo ý thích của bất kể ai khác.

Chữ "Quiet", là tiêu đề chính của bản gốc, đã được tôi chọn dịch là "Im lặng". Tôi có lý do cho điều này. Bên cạnh sự tương hợp đến một mức độ nào đấy với nét nghĩa mà tôi hiểu của từ "Quiet" theo ý dùng của tác giả, tôi cố tình chọn chữ "Im lặng", với chữ "I" chủ ý kéo dài ra và làm lớn hơn hẳn các chữ còn lại khi in trên bìa, còn là vì tôi muốn đặc biệt dành tặng cuốn sách này cho những người có tính cách "I", viết tắt của "introverted"—hướng nội, theo phân loại của bài Trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator), thường được viết ngắn gọn là MBTI. Chữ "I" lớn đó chính là dành cho họ, những con người nhút nhát, rụt rè, ngại giao tiếp, thích suy nghĩ sâu sắc, ham đọc sách, khiêm tốn, nhạy cảm, thận trọng, nghiêm túc, sống nội tâm, hiền lành, điềm tĩnh, thích tìm sự đơn độc, ngại mạo hiểm, dễ bị tổn thương bởi lời lên án hoặc xúc phạm. Những người như tôi. Cuốn sách này được Susan Cain viết trước hết là để cho họ. Bản dịch này được tôi thực hiện, trước hết là để cho họ.

Những lời này nói ra, tôi hy vọng đã giúp bạn hiểu được tôi làm thế này là để làm gì, để đạt được gì, và để bạn hiểu rằng bạn nên trông mong những gì và không nên trông mong những gì từ bản dịch này. Kể từ giờ trở đi, tôi xin nhường lại công việc quyết định cho bạn. Nếu bạn tin tôi, tin vào những điều tôi nói, hoặc ít nhất là tin vào giá trị của cuốn sách này, và muốn sử dụng đến bản dịch (dù thiếu hoàn hảo) này của tôi, tôi xin được nói: Cảm ơn bạn. Chúc bạn tất cả những gì tốt đẹp nhất. Bản dịch này xin được gửi tặng đến tất cả những người hướng nội ở ngoài kia, cũng như những người hướng ngoại yêu quý, gắn bó hoặc cộng tác với những người hướng nội nữa. Cảm ơn các bạn đã đọc đến đây. Cảm ơn các bạn, và chúc các bạn cũng sẽ tìm được những hiểu biết và ý tưởng thật sâu sắc, mới mẻ từ cuốn sách này, như tôi đã tìm thấy được vậy.

Hà Nội, ngày 10 tháng Năm, năm 2014.

Nguyễn Tiến Đạt (sutucon)

Đề từ

THÊM MỘT VÀI TIẾNG ỒN CHO 'IM LẶNG'

"Một khảo nghiệm về tâm lý con người hấp dẫn, có thể làm thay-đổi-cuộc-đời mà chắc chắn sẽ đem lại lợi ích lớn cho cả người hướng nội cũng như người hướng ngoại".

—Kirkus Reviews (starred review)

"Hiền lành là mạnh mẽ… Đơn độc chính là đạt hiệu quả cao nhất về giao tiếp… những ý tưởng dường như rất ngược đời này là một vài trong rất nhiều lý do để đem Im lặng vào một góc khuất tĩnh lặng nào đó và hấp thụ toàn bộ những thông điệp tuyệt vời, kích-thích-suy-nghĩ vô cùng của nó."

—ROSABETH MOSS KANTER, giáo sư tại Đại học Kinh tế Harvard, tác giả của cuốn sách "Confidence and SuperCorp".

"Một cuốn sách rất có giá trị về mặt hiểu biết, được tiến hành nghiên cứu kỹ càng, về sức mạnh của sự lặng im và đức hạnh của việc có một đời sống nội tâm phong phú. Nó phá đổ quan điểm xã hội phổ biến rằng bạn cần phải hướng ngoại thì mới có thể hạnh phúc và thành công trong cuộc sống".

—JUDITH ORLOFF, tiến sĩ y khoa, tác giả của cuốn sách "Emotional Freedom"

"Trong cuốn sách đề cập hết sức kỹ lưỡng và được viết một cách rất tuyệt vời này, Susan Cain đã thể hiện một cuộc biện hộ mạnh mẽ cho sự hướng nội. Cô cũng khéo léo cảnh báo về những nhược điểm của sự ồn ào trong nền văn hóa của chúng ta, trong đó có cả nguy cơ nó làm át đi những tiếng nói có giá trị khác. Vượt lên trên tất cả những ồn ào, giọng nói của chính Susan vẫn hiện lên đầy hấp dẫn—sâu sắc, hiền từ, bình tĩnh và hùng hồn. Im lặng xứng đáng có được một lượng độc giả rất lớn".

—CHRISTOPHER LANE, tác giả của cuốn sách "Shyness: How Normal Behavior Became a Sickness"

"Hành trình của Susan Cain để thấu hiểu sự hướng nội, một hành trình tuyệt vời đã đi từ phòng thí nghiệm tới bục sân khấu của người diễn giả, cho chúng ta những bằng chứng đầy sức thuyết phục để trân trọng vào chất lượng hơn là phong cách, vào nội dung hơn là diện mạo, và vào những phẩm

chất mà ở Mỹ thường bị coi nhẹ. Cuốn sách này xuất chúng, sâu sắc, chứa đầy cảm xúc và đầy tràn những hiểu biết”.

—SHERI FINK, tiến sĩ y khoa, tác giả của cuốn sách “War Hospital”.

“Xuất sắc, khai sáng, giải phóng con người! Im lặng đem đến không chỉ một tiếng nói, mà còn cả một con đường về nhà cho rất nhiều người đã bước qua cuộc đời mà vẫn luôn nghĩ cách họ tương tác với thế giới là có gì đó cần phải sửa chữa”.

—JONATHAN FIELDS, tác giả của cuốn sách “Uncertainty: Turning Fear and Doubt into Fuel for

Brilliance”

“Thi thoảng, lâu lâu một cuốn sách lại xuất hiện và cho chúng ta những hiểu biết mới đến bất ngờ. Im lặng là một cuốn sách như vậy: nó vừa kể những câu chuyện hấp dẫn, vừa truyền tải những tri thức khoa học hàng đầu. Lời gợi ý dành cho kinh doanh là đặc biệt có giá trị nhất: Im lặng mang đến những lời khuyên để người hướng nội có thể lãnh đạo một cách hiệu quả, thực hiện những bài nói một cách thành công, tránh bị kiệt sức, và chọn lấy vai trò phù hợp. Cuốn sách hấp dẫn, viết hay đến tuyệt vời, được nghiên cứu kỹ càng này chỉ đơn giản là tuyệt hảo”.

—ADAM M. GRANT, tiến sĩ, phó giáo sư bộ môn quản lý, Đại học kinh tế Wharton

THÊM NHIỀU TIẾNG ỒN HƠN NỮA CHO ‘IM LẶNG’

“Phá tan những hiểu lầm… Cain liên tục thu hút sự chú tâm của độc giả bằng cách đưa ra những câu chuyện cụ thể về các cá nhân… cũng như các báo cáo về những nghiên cứu mới nhất. Sự chuyên tâm, các nghiên cứu, và đặc biệt là niềm đam mê về chủ đề quan trọng này của cô đã được đền đáp xứng đáng”.

—Tạp chí “Publishers Weekly”

“Im lặng đưa những cuộc trò chuyện về người hướng nội trong xã hội định-hướng-hướng-ngoại của chúng ta lên một tầm cao mới. Tôi tin rằng có rất nhiều người hướng nội sẽ nhận ra, mặc dù có thể họ không biết, rằng họ đã đợi cuốn sách này cả đời mình rồi”.

—ADAM S. MCHUGH, tác giả của cuốn sách "Introverts in the Church"

"Cuốn sách Im lặng của Susan Cain cung cấp tuyệt vời nhiều những thông tin về khuôn mẫu hướng ngoại lý tưởng và khía cạnh tâm lý học của một tính cách nhạy cảm, và cô có nhận thức rất rõ về việc người hướng nội có thể làm thế nào để tận dụng được nhiều nhất thiên hướng tính cách của mình trên mọi lĩnh vực của cuộc sống. Xã hội cần những người hướng nội, vậy nên tất cả mọi người đều có thể thu được lợi ích từ những hiểu biết có trong cuốn sách này".

—JONATHAN M. CHEEK, giáo sư tâm lý học tại Đại học Wellesley, đồng biên tập của cuốn sách "Shyness: Perspectives on Research and Treatment"

"Một cuốn sách xuất sắc, quan trọng, và có sức ảnh hưởng cá nhân vô cùng lớn. Cain đã cho thấy rằng, với tất cả những đức hạnh của nó, Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng của nước Mỹ đang lấy đi quá nhiều dưỡng khí. Bản thân Cain là người hoàn hảo để đứng lên đấu tranh cho điều này—với thái độ chiến thắng và sự rõ ràng, cô đã cho chúng ta thấy sẽ thế nào khi suy nghĩ bên ngoài nhóm (think outside the group)".

—CHRISTINE KENNEALLY, tác giả của cuốn sách "The First Word"

"Điều Susan Cain thấu hiểu—và người đọc của cuốn sách tuyệt vời này rồi sẽ sớm trân trọng—là một thứ mà tâm lý học và thế giới nói-nhanh-làm-nhanh của chúng ta đã quá chậm để nhận ra: Không chỉ không có gì sai trong việc tĩnh lặng, thích suy nghĩ, nhút nhát rụt rè, và hướng nội, mà còn có những lợi thế rõ ràng khi là người như thế nữa".

—JAY BELSKY, Giáo sư Robert M. and Natalie Reid Dorn, chuyên ngành Phát triển Con người và Cộng đồng, Đại học California (University of California, Davis)

"Tác giả Susan Cain đã thể hiện sức mạnh tĩnh lặng của chính mình, trong cuốn sách được thực hiện vô cùng tuyệt vời và hết sức hấp dẫn, lôi cuốn này. Cô mang tới những nghiên cứu khoa học và những trải nghiệm của người hướng nội vô cùng quan trọng".

—JENNIFER B. KAHNWEILER, tiến sĩ, tác giả của cuốn sách "The Introverted Leader"

"Trên nhiều phương diện, Im lặng là một cuốn sách thực sự xuất sắc. Trước tiên, nó được trang bị chi tiết với những thông tin từ các nghiên cứu khoa

học, nhưng không hề bị sa vào nó. Thứ hai, cuốn sách được viết đặc biệt tốt, và rất "thân thiện với người đọc" ('reader friendly'). Thứ ba, nó cung cấp nhiều hiểu biết mới quan trọng. Tôi chắc chắn rằng rất nhiều người thắc mắc tại sao những hành vi tự tin đến hung hăng, bốc đồng lại thường được tưởng thưởng; trong khi những hành vi giàu suy nghĩ, cẩn trọng lại thường bị bỏ qua. Cuốn sách này đi vượt xa hơn cả những sự hời hợt ở ấn tượng bề mặt để thâm nhập và phân tích sâu hơn nhiều".

—WILLIAM GRAZIANO, giáo sư, Khoa Khoa học Tâm Lý, Đại học Purdue

Dành tặng gia đình tuổi ấu thơ của tôi

"Một giống loài nơi tất cả đều là Tướng Patton, sẽ không thể thành công hơn bất cứ, dù chỉ một chút nào, so với một chủng tộc nơi tất cả đều là Vincent Van Gogh1. Tôi thích tin rằng thế giới này cần có những vận động viên thể thao, những nhà triết học, những biểu tượng sex, những họa sĩ, những nhà khoa học; nó cần những người nhân hậu, những người sắt đá, những người tàn nhẫn, và cả những người nhút nhát yếu mềm. Nó cần những người có thể cống hiến cả đời họ cho việc nghiên cứu có bao nhiêu giọt nước được tiết ra trong tuyến nước bọt của loài chó, trong mỗi điều kiện khác nhau; nó cần những người có thể lưu giữ ấn tượng chớp nhoáng của trăm đóa hoa anh đào bung nở trong một bài thơ mười bốn chữ; hay cống hiến hai mươi lăm trang giấy để phân tích cảm giác của một cậu bé khi nằm yên trên giường một mình buổi tối, chờ mẹ đến hôn vào má và chúc cậu ngủ ngon.... Quả thực vậy; sự hiện diện của sức mạnh vượt trội của mỗi người trong một lĩnh vực nhất định đã mặc định rằng, năng lượng cần thiết cho các hoạt động khác ở họ hẳn đều đã bị rút cạn đi, và thay vào để dùng cho chỉ một lĩnh vực vượt trội kia mà thôi."

—ALLEN SHAWN

1 George Smith Patton Jr. (11/ 11/1885—21/ 12/1945), còn được gọi là George Patton III, là một tướng lĩnh, nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng của Lục quân Hoa Kỳ trong Chiến tranh Thế giới lần II trong các chiến dịch ở Bắc Phi, Sicilia, Pháp và Đức, 1943–1945. Trong Chiến tranh thế giới thứ nhất, ông trở thành một trong những chỉ huy đầu tiên của binh chủng xe tăng của Hoa Kỳ. (Nguồn: Wikipedia)

Vincent Willem van Gogh (30/3/1853—29/7/1890), thường được biết đến với tên Vincent Van Gogh, là một danh hoạ Hà Lan thuộc trường phái hậu

ấn tượng. Nhiều bức tranh của ông nằm trong số những tác phẩm nổi tiếng nhất, được yêu thích nhất và cũng đắt nhất trên thế giới . Van Gogh là nghệ sĩ tiên phong của trường phái biểu hiện và có ảnh hưởng rất lớn tới mỹ thuật hiện đại, đặc biệt là tới trường phái dã thú (Fauvism) và trường phái biểu hiện tại Đức. (Nguồn: Wikipedia)

Ghi chú của tác giả

Tôi đã viết cuốn sách này một cách chính thức từ năm 2005, và không chính thức trong suốt cả quãng đời trưởng thành của mình. Tôi đã nói và viết với hàng trăm, có lẽ là hàng nghìn người về những chủ đề bàn luận đến ở đây, và cũng đã đọc chừng ấy sách, các nghiên cứu học thuật, các bài báo và tạp chí, những cuộc thảo luận ở chat-room trên mạng, và những bài blog. Một vài trong số này tôi đã nhắc đến trong cuốn sách; một số khác thì được nhắc đến trong hầu như mọi câu văn mà tôi viết. Im lặng đứng trên rất nhiều đôi vai, đặc biệt là các học giả và các nhà nghiên cứu mà công trình của họ đã dạy tôi rất nhiều. Trong một thế giới hoàn hảo, tôi sẽ đề tên tất cả mọi nguồn thông tin, tất cả những người thầy, và tất cả những người mà tôi đã từng phỏng vấn. Nhưng để văn bản còn có thể đọc được, một số cái tên sẽ chỉ xuất hiện trong phần Chú thích hoặc Lời ghi nhận.

Vì những lý do tương tự, tôi đã không dùng dấu ba chấm hay ngoặc đơn trong một số câu trích dẫn, nhưng đã đảm bảo rằng những từ thêm vào hoặc bị cắt đi không làm thay đổi dụng ý của người nói hay người viết. Nếu bạn muốn trích dẫn lại những câu này từ nguồn nguyên bản của nó, các liên kết đưa bạn tới văn bản gốc có trong phần Chú thích.

Tôi đã thay đổi danh tính và một số chi tiết có thể dùng để nhận diện những người có trong các câu chuyện mà họ kể cho tôi, cũng như trong các câu chuyện của chính tôi với tư cách một luật sư và một nhà tư vấn. Để bảo vệ sự riêng tư của các học viên tại lớp học kỹ năng nói trước đám đông của Charles di Cagno, những người vốn không có ý định được nhắc đến trong cuốn sách này khi họ đăng ký lớp học, câu chuyện về buổi học đầu tiên của tôi ở lớp học đó thực ra là một tổng hợp của vài buổi học khác nhau; cả câu chuyện về Greg and Emily cũng vậy, được xây dựng từ nhiều cuộc phỏng vấn với các cặp đôi tương tự. Ngoài việc bị giới hạn bởi trí nhớ của tôi, tất cả các câu chuyện khác đều đã được thuật lại như cách chúng đã diễn ra hoặc đã được kể lại cho tôi. Tôi không tiến hành kiểm tra lại tính xác thực của những câu chuyện mà người khác kể cho tôi về chính họ, nhưng chỉ bao gồm vào đây những câu chuyện mà tôi tin là có thật.

GIỚI THIỆU

Hai cực Bắc–Nam của tính cách con người

Montgomery, Alabama. Ngày 1 tháng Mười Hai, năm 1955. Trời vừa chập tối. Một chiếc xe buýt dừng lại bên bến, và một người đàn bà phục sức giản dị, tuổi chừng bốn mươi bước lên xe. Bà đứng thẳng người, bất chấp việc đã dành suốt cả ngày hôm đó cúi gập bên bàn ủi quần áo, trong căn tiệm may ẩm thấp, tối tăm của mình tại khu bách hóa Montgomery Fair. Bàn chân bà sưng tấy vì mệt mỏi, hai bả vai đau nhức. Bà ngồi yên lặng trên hàng ghế đầu tiên của dãy ghế dành cho người Da màu, ngắm nhìn từng tốp, từng tốp hành khách chậm chạp lấp đầy dần từng băng ghế trống trên chiếc xe. Cho đến khi người tài xế đột nhiên yêu cầu bà phải đứng dậy và nhường chỗ cho một hành khách người da trắng.

Người phụ nữ bé nhỏ chỉ thốt ra một từ duy nhất, một từ ngữ đã châm ngòi cho một trong những phong trào dân quyền lớn nhất của thế kỷ 20, một từ ngữ đã giúp cho nước Mỹ tìm thấy bản ngã khác tốt hơn cho chính mình.

Bà đã nói: “Không.”

Người tài xế đe dọa sẽ báo bắt bà nếu bà không chịu làm theo yêu cầu. “Ông có thể làm thế.” Rosa Parks trả lời.

Một viên cảnh sát tới nơi. Ông ta hỏi Parks tại sao bà không chịu đứng dậy. “Tại sao tất cả các người cứ mãi o ép chúng tôi?” bà chỉ đơn giản hỏi lại. “Tôi không biết”, viên cảnh sát nói. “Nhưng luật là luật, và bà sẽ bị bắt”.

Trong buổi chiều ngày diễn ra phiên tòa tuyên án Parks tội “gây rối trật tự công cộng”; Hiệp Hội Vì Montgomery Tiến Bộ (Montgomery Improvement Association) tổ chức một cuộc biểu tình ủng hộ Parks tại Giáo đường Baptist Phố Holt, trong khu nghèo nhất của cả thành phố. Năm nghìn người tụ tập để ủng hộ hành động dũng cảm đơn độc của Parks. Họ lấp đầy sảnh đường nhà thờ, đông đến nỗi những băng ghế của sảnh đường rút cục không thể chứa thêm được nữa. Những người còn lại lặng lẽ chờ đợi bên ngoài, lắng nghe qua những chiếc loa. Vị linh mục Martin Luther King Jr. nói với đám đông: “Sẽ có một lúc con người không thể chịu đựng được việc tiếp tục bị giày xéo bởi gót chân sắt của sự đàn áp”, ông nói. “Sẽ có một lúc con người không thể chịu đựng được việc tiếp tục bị đẩy ra khỏi ánh nắng ấm áp của mặt trời tháng Bảy, và bị bỏ lại một mình trong cái lạnh cắt thịt của tháng Mười Một

nơi miền núi An-pơ.”

Ông ngợi ca hành động dũng cảm của Parks, và ôm lấy bà. Bà đứng đó, lặng yên, chỉ sự có mặt của bà cũng đủ để khích động cả đám đông. Tổ chức đã phát động một phong trào tẩy chay xe buýt kéo dài đến 381 ngày sau đó. Những người dân lê bước hàng nhiều dặm đường để đến nơi làm việc. Họ đi nhờ xe với những người mới gặp. Họ thay đổi con đường lịch sử của cả Liên Bang Hoa Kỳ.

Tôi đã luôn hình dung về Rosa Parks như là một kẻ rất hiên ngang, oai vệ, một người phụ nữ mạnh mẽ, quyết đoán; có thể dễ dàng đối mặt với cả chiếc xe buýt chứa đầy các hành khách với những ánh nhìn cay độc. Nhưng khi bà mất vào năm 2005 ở tuổi 92, cơn lũ ồ ạt các bài cáo phó đăng trên các trang báo đều miêu tả bà như một người rất nhỏ nhẹ, dịu dàng, và thậm chí vóc người của bà cũng rất thấp bé. Họ nói bà rất “rụt rè và nhút nhát”, nhưng có “lòng dũng cảm của một con sư tử”. Các tờ báo viết về bà đều tràn ngập những lời ca ngợi như “sự khiêm tốn cấp tiến” và “sự ngoan cường tĩnh lặng”. Nghĩa là thế nào khi một người có thể ngoan cường một cách tĩnh lặng? - những lời này dường như muốn ngầm hỏi. Làm thế nào bạn có thể vừa rụt rè, lại vừa thật dũng cảm?

Parks có vẻ nhận rõ nghịch lý này, gọi tên cuốn tự truyện của mình là “Sức mạnh im lặng” (Quiet Strength)—một tiêu đề có vẻ như muốn thách thức những nhận định của chúng ta. Tại sao im lặng lại không thể có sức mạnh? Và im lặng thực sự còn làm được những gì nữa, mà trước giờ chúng ta chưa bao giờ chịu nhìn nhận?

Cuộc sống của chúng ta được định hình bởi tính cách cũng sâu sắc như nó bị ảnh hưởng bởi giới tính hay chủng tộc vậy. Và phương diện quan trọng nhất trong tính cách của một con người—“Hai cực Bắc– Nam của tính cách”, như một nhà khoa học đã nói—là ở việc chúng ta rơi vào đâu trên trục nối giữa hai thái cực Hướng Nội—Hướng Ngoại. Vị trí của chúng ta trên thang nối này tác động tới cách chúng ta chọn bạn bè và người tình, cách chúng ta bắt đầu một cuộc trò chuyện, tìm giải pháp cho những sự khác biệt, và thể hiện tình yêu. Nó ảnh hưởng tới sự nghiệp mà chúng ta chọn, và góp phần quan trọng quyết định xem liệu chúng ta có thành công trong sự nghiệp đó hay không. Nó điều khiển việc chúng ta thực hiện thường xuyên đến đâu các hoạt động như tập thể thao, ngoại tình, làm việc hiệu quả mà không cần ngủ, học từ những sai lầm trong quá khứ, đặt những canh bạc lớn trên thị trường chứng khoán, bỏ qua món lợi tức thời để có được lợi ích về lâu dài trong tương lai, làm một nhà lãnh đạo giỏi, và đặt những câu hỏi như : “Nếu trong

trường hợp đó thì mọi việc sẽ ra sao?”2. Nó được phản chiếu ngay trong trục thông tin trong não bộ của mỗi con người, trong từng nơ-ron truyền dẫn xung điện, và trong từng góc khuất nhỏ nhất trong hệ thần kinh của mỗi chúng ta. Ngày nay, sự hướng nội và hướng ngoại là hai trong số những chủ đề được nghiên cứu nhiều nhất trong tâm lý học tính cách, làm khích động trí tò mò của hàng trăm nhà khoa học khắp nơi trên toàn cầu.

Các nhà nghiên cứu này đã có những khám phá vô cùng thú vị, với sự hỗ trợ đắc lực từ những công nghệ mới nhất; nhưng chúng chỉ là một phần nhỏ trong một lịch sử lâu dài về nghiên cứu tâm lý con người. Các thi gia và các nhà triết học cổ đại đã có những suy nghĩ về người hướng nội và hướng ngoại ngay từ những năm tháng đầu tiên của lịch sử có thể ghi chép được. Cả hai loại tính cách này đều xuất hiện trong Kinh Thánh, cũng như trong ghi chép của các thầy thuốc từ thời Hy Lạp và La Mã cổ đại; và một số nhà nghiên cứu tâm lý tiến hóa (evolutionary psychologists) đã khẳng định rằng lịch sử của hai loại tính cách này còn vươn xa hơn thế nữa: vương quốc của loài vật cũng có “hướng nội” và “hướng ngoại”, như rồi chúng ta sẽ thấy, từ ruồi giấm cho đến cá vược, đến động vật linh trưởng. Cũng như với tất cả các cặp tương hỗ khác: nam tính và nữ tính; phương Đông và phương Tây; tự do và bảo thủ— nhân loại sẽ khác đi đến mức không thể nhận ra, cũng như suy biến đến một cách vô cùng, nếu không có đủ cả hai dạng tính cách khác biệt này.

2 Câu trả lời: tập thể dục: hướng ngoại; ngoại tình: hướng ngoại; hoạt động tốt mà không cần ngủ: hướng nội; học từ những sai lầm trong quá khứ: hướng nội; mạo hiểm những canh bạc lớn: hướng ngoại; ưu tiên lợi ích lâu dài hơn là phần thưởng trước mắt: hướng nội; làm một nhà lãnh đạo giỏi: trong một số trường hợp là người hướng ngoại, trong các trường hợp khác là người hướng nội, tùy thuộc vào nhu cầu lãnh đạo của từng trường hợp cụ thể; đặt câu hỏi “Nếu vậy thì sao?”: hướng nội.

Có thể thấy ngay điều đó trong mối quan hệ hợp tác giữa Rosa Parks và Martin Luther King Jr : Một nhà diễn thuyết quả quyết, hùng hồn, dữ dội từ chối nhường ghế của mình trên một chuyến xe buýt phân biệt chủng tộc chắc chắn sẽ không thể có cùng một tác động như một người phụ nữ khiêm tốn, rõ ràng là thích giữ im lặng hơn, trừ khi tình huống cực kỳ cần thiết như Rosa Parks. Và Parks chắc chắn cũng không có năng lực để thu hút đám đông, nếu bà cố đứng lên và nói với tất cả rằng bà có một giấc mơ 3.

Nhưng với sự giúp đỡ của King, bà đã không cần phải làm thế.

Ấy vậy nhưng ngày nay, chúng ta chỉ dành chỗ cho một phạm vi tính cách rất hẹp. Chúng ta được dạy rằng người mạnh dạn sẽ là những người tuyệt vời, và kẻ quảng giao sẽ là kẻ hạnh phúc hơn. Chúng ta tự nhìn nhận bản thân như một quốc gia của những người hướng ngoại—một điều nói lên rằng chúng ta đã mất hẳn đi nhận thức về việc chúng ta thực sự là ai. Tùy thuộc vào việc bạn tham khảo nghiên cứu nào, một phần ba cho tới một phần hai dân số nước Mỹ là những người hướng nội—nói một cách khác, cứ hai hoặc ba người mà bạn biết thì có một là người hướng nội. (Cứ xét đến việc Mỹ là một trong số những quốc gia hướng ngoại nhất trên thế giới, tỷ lệ người hướng nội ở các nước khác chắc chắn cũng phải cao ít nhất như vậy). Nếu chính bản thân bạn không phải là một người hướng nội, vậy thì chắc chắn con cái bạn, nhân viên của bạn, vợ/chồng của bạn, hay người tình của bạn phải là một người như vậy.

Nếu những số liệu này làm bạn ngạc nhiên, thì có lẽ là vì rất nhiều trong số đó luôn giả vờ là những người hướng ngoại. Những người hướng nội bí mật dễ dàng lướt qua bạn mà không hề bị phát hiện trong mỗi sân chơi, bên mỗi tủ để đồ trường học, và trong mỗi dãy hành lang của toàn thể Liên Bang Hoa Kỳ. Một số đánh lừa cả chính họ, cho tới khi một diễn biến thay đổi cuộc đời nào đó xảy ra—khi bị sa thải, khi con cái lớn lên và bắt đầu rời xa, hoặc một món thừa kế khổng lồ từ trên trời rơi xuống, một thứ giúp giải phóng và cho phép họ tự do phung phí thời gian để làm bất cứ thứ gì mà họ muốn—và xốc họ trở về với đúng bản chất tự nhiên thực sự của mình. Bạn có thể chỉ cần đưa chủ đề của cuốn sách này vào một cuộc nói chuyện với bạn bè và người quen của mình là đủ để phát hiện ra, những người bạn ít ngờ đến nhất sẽ tự nhận họ là người hướng nội.

3 "Tôi có một giấc mơ" (tên gốc tiếng Anh: "I Have a Dream") là tên phổ biến của bài diễn văn nổi tiếng nhất của Martin Luther King, Jr., khi ông nói, với sức mạnh thuyết phục của tài hùng biện, về ước mơ của ông cho tương lai của nước Mỹ, khi người da trắng và người da đen có thể sống chung hoà thuận như những con người bình đẳng. Ngày 28 tháng 8 năm 1963, King đọc bài diễn văn này từ những bậc thềm của Đài Tưởng niệm Linco ln, trong cuộc Tuần hành đến Washington vì Việc làm và Tự do. Đó là thời điểm quyết định cho Phong trào Dân quyền Mỹ.

Khởi đầu với lời gợi nhắc đến bản Tuyên ngôn Giải phóng Nô lệ, văn kiện năm 1863 công bố sự tự do cho hàng triệu nô lệ, King đưa ra nhận xét, "nhưng một trăm năm sau, người da đen vẫn chưa được tự do." Khi sắp kết thúc bài diễn văn, King rời bỏ bản thảo soạn sẵn để trình bày một điệp ngữ đầy tính ngẫu hứng, khi ông nhắc đi nhắc lại câu, "Tôi có một giấc mơ", có

lẽ theo yêu cầu của Mahalia Jackson, "Martin, hãy nói cho họ biết về giấc mơ!". Đây là thời khắc đẩy cảm xúc người nghe lên đỉnh điểm, và khiến nó trở nên phần nổi tiếng nhất của bài diễn văn: King kể cho họ nghe giấc mơ của ông, phác họa những hình ảnh về sự tự do và bình đẳng đang trỗi dậy từ vùng đất nô lệ và đầy hận thù. "Tôi có một giấc mơ" đứng đầu danh sách 100 bài diễn văn chính trị xuất sắc nhất nước Mỹ trong thế kỷ 20, theo sự bình chọn năm 1999 của giới học giả về diễn thuyết trước công chúng. (Nguồn: Wikipedia)

Thực ra rất hợp lý khi nghĩ đến lý do tại sao nhiều người hướng nội lại cố che giấu sự rụt rè của mình đến vậy, thậm chí là ngay cả với chính bản thân họ. Chúng ta sống trong một hệ giá trị mà tôi gọi là Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng (the Extrovert Ideal)—một niềm tin có vẻ có mặt ở khắp mọi nơi rằng một con người lý tưởng với xã hội phải là một kẻ hoạt bát, xông xáo, năng nổ, hăng hái giao du rộng rãi, và có thể hoàn toàn thoải mái khi là trung tâm của mọi sự chú ý. Người hướng ngoại lý tưởng ưa thích hành động chứ không phải tư duy; mạo hiểm chứ không phải xét đoán; và chắc chắn chứ không phải hoài nghi. Anh ấy sẽ ưu tiên những quyết định thật nhanh chóng, kể cả khi phải mạo hiểm rằng mình có thể sai. Cô ấy sẽ làm việc vô cùng hiệu quả trong nhóm và giao du rộng rãi với tập thể. Chúng ta luôn thích nghĩ rằng mình luôn trân trọng mọi đặc tính cá nhân; nhưng quá thường xuyên, chúng ta chỉ trân trọng một loại đặc tính cá nhân mà thôi—loại có thể thoải mái "dấn thân mình ra ngoài kia". Chắc rồi, chúng ta cho phép những thiên tài công nghệ đơn độc, người đã xây dựng những tập đoàn cả tỷ đô chỉ từ trong ga-ra ô tô nhà mình, có thể có bất cứ thể loại tính cách nào mà họ muốn. Nhưng họ là những ngoại lệ, chứ không phải quy luật; và sự hào phóng của chúng ta cũng chỉ dừng lại ở những người có thể trở nên vô cùng giàu có, hoặc những ai có tiềm năng sáng giá có thể làm được như vậy mà thôi.

Sự hướng nội—cùng với những họ hàng của nó như tính nhạy cảm, lòng nghiêm túc, và sự rụt rè—giờ đây đã trở thành những đặc điểm tính cách hạng hai, đâu đó nằm giữa một nỗi thất vọng và một chứng bệnh về tâm lý. Người hướng nội sống dưới hệ giá trị xã hội của Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng cũng giống như phụ nữ trong một thế giới của đàn ông—không được đếm xỉa đến bởi một thứ từ sâu trong bản chất của họ, bởi bản tính tự nhiên đã sinh ra cùng và quyết định họ là ai. Hướng ngoại là một tính cách cực kỳ hấp dẫn, nhưng chúng ta đã vô tình biến nó thành một thứ tiêu chuẩn đàn áp, và khiến cho phần lớn trong chúng ta cảm thấy mình buộc phải tuân theo.

Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng đã được đề cập đến trong rất nhiều nghiên cứu, mặc dù những nghiên cứu này chưa bao giờ được tập hợp lại dưới một cái tên duy nhất. Người hay nói, ví dụ, thường được đánh giá là thông minh hơn, có hình thức đẹp hơn, có tính cách thú vị hơn, và, dễ được lòng người hơn là những người ít nói. Tốc độ nói cũng ảnh hưởng nhiều ngang với mức âm lượng khi nói: chúng ta có xu hướng coi những người nói nhanh là đủ năng lực và dễ mến hơn những người nói chậm. Tiêu chuẩn ứng xử này cũng hiện diện trong các hoạt động nhóm, khi các nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong nhóm, người nói lớn thường được đánh giá là thông minh hơn những người dè dặt kín đáo—kể cả khi không có một chút liên quan nào giữa khả năng nói liên tục và khả năng có được những ý tưởng xuất sắc. Thậm chí chính bản thân từ "hướng nội" (introvert) cũng bị bêu xấu—một nghiên cứu không chính thức, tiến hành bởi nhà tâm lý học Laurie Helgoe, đã chỉ ra rằng những người hướng nội miêu tả vẻ ngoài của riêng mình với ngôn ngữ rất rõ ràng ("mắt xanh", "như người nước ngoài", "xương gò má cao"); nhưng khi được yêu cầu miêu tả chân dung một người hướng nội nói chung, họ vẽ nên một bức tranh nhạt nhẽo và thiếu hấp dẫn ("vụng về", "lóng ngóng", "sắc da nhàn nhạt", "mặt mụn").

Nhưng chúng ta đã phạm một sai lầm nghiêm trọng khi luôn đề cao Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng một cách quá thiếu suy xét. Một lượng không ít trong số những ý tưởng, tác phẩm nghệ thuật và phát minh vĩ đại nhất của lịch sử loài người—từ thuyết tiến hóa cho đến những đóa hướng dương của Van Gogh, cho đến những chiếc máy tính cá nhân—tất cả đều đến từ những con người lặng lẽ, kín đáo và thông thái; những người biết cách truy nhập vào thế giới rộng lớn bên trong họ và biết về những kho báu quý giá có thể tìm thấy được ở nơi đó. Thiếu đi những người hướng nội, thế giới của chúng ta sẽ không bao giờ có:

định luật vạn vật hấp dẫn thuyết tương đối

"The Second Coming" của W. B. Yeats

các bản dạ khúc của Chopin

bộ tiểu thuyết "Đi tìm thời gian đã mất" của Proust

Peter Pan

các tiểu thuyết "Một chín tám tư" và "Trại súc vật" của Orwell "The Cat in the Hat"

Charlie Brown

“Schindler’s List”, “E.T.”, và “Close Encounters of the Third Kind”

Google

Harry Potter 4

4 Theo thứ tự từ trên xuống: Isaac Newton, Albert Einstein, W. B. Yeats, Frédéric Chopin, Marcel Proust, J. M. Barrie, George Orwell, Theodor Geisel (Dr. Seuss), Charles Schulz, Steven Spielberg, Larry Page, J. K. Rowling.

Như cây bút chuyên về khoa học Winifred Gallagher đã viết: “Điều minh diệu nhất của một tính cách có thể dừng lại để suy xét về nhân tố tác động, thay vì xông xáo lao tới và tác động lại với chúng, đó là ở mối quan hệ chặt chẽ đã có từ rất lâu giữa nó với trí tuệ thông thái và những thành tựu nghệ thuật vĩ đại của loài người. Cả E=mc2 *5* lẫn Thiên đường đã mất *6* đều không được tạo ra nguệch ngoạc vội vàng bởi một sinh vật của đám đông.” Kể cả trong những phương diện rõ ràng là ít hướng nội nhất, như kinh tế, chính trị, hay các phong trào dân quyền, một lượng không nhỏ trong số những diễn biến lớn nhất của chúng cũng được lãnh đạo và tiến hành bởi những người hướng nội. Trong cuốn sách, rồi chúng ta sẽ bàn đến và xem xét xem làm thế nào những hình tượng như Eleanor Roosevelt, Al Gore, Warren Buffett, Gandhi—và cả Rosa Parks—đã đạt được những gì họ đạt được, không phải bất chấp, mà chính là nhờ vào sự hướng nội của họ.

5 E=mc2 : Phương trình nổi tiếng thể hiện công thức tương đương khối lượng-năng lượng của Albert Einstein. (Nguồn: Wikipedia)

6 Thiên đường đã mất (tiếng Anh: Paradise Lost)—là một thiên sử thi bằng thơ không vần (blank verse) của John Milton kể về lịch sử của con người đầu tiên—Adam. Thiên đường đã mất in lần đầu tiên năm 1667 gồm 10 quyển. Bản in năm 1674 gồm 12 quyển. (Nguồn: Wikipedia)

Ấy vậy nhưng, như Im lặng rồi sẽ chỉ ra, rất nhiều trong số các học viện và môi trường giáo dục quan trọng bậc nhất ngày nay của chúng ta đều được thiết kế cho những người ưa thích làm việc theo nhóm, và thoải mái với một sự kích thích ở mức độ cao. Khi còn là trẻ em, các bàn học ở trường của chúng ta được thiết kế thành từng “khối” một quay mặt vào nhau, thiết kế phù hợp hơn cho việc làm bài tập theo nhóm. Các nghiên cứu cũng cho thấy phần lớn các giáo viên tin rằng một học sinh lý tưởng là một người hướng

ngoại. Chúng ta ngày ngày xem những chương trình ti-vi nơi nhân vật chính không còn là hình mẫu "cô bé hàng xóm ngoan hiền" như những Cindy Brady hay Beaver Cleaver của ngày xưa nữa; mà là những ngôi sao nhạc Rock, hay dẫn chương trình của website nổi tiếng, như Hannah Montana và Carly Shay của iCarly. Thậm chí ngay cả Sid cậu nhóc Khoa học (Sid the Science Kid), một hình mẫu nhân vật được đông đảo trẻ em mến mộ trên một chương trình do PBS tài trợ, cũng bắt đầu mỗi ngày đi học của mình bằng cách biểu diễn những điệu nhảy với các bạn ("Nhìn tôi mà xem! Tôi là một siêu sao!").

Là người lớn, rất nhiều trong số chúng ta làm việc cho những tổ chức luôn kiên quyết rằng các nhân viên của họ cần phải làm việc theo nhóm, và cho những nhà quản lý đề cao "kỹ năng giao tiếp" ("people skills") trên tất cả mọi nhân tố khác khi đánh giá nhân viên. Để thăng tiến trong sự nghiệp, chúng ta được kỳ vọng là phải biết tiếp thị bản thân mình một cách mạnh dạn nhất có thể. Các nhà khoa học có đề tài nghiên cứu được cấp vốn để triển khai thường là những người có bản tính hết sức tự tin, đôi lúc quá tự tin. Những họa sĩ mà tranh của họ trang hoàng lộng lẫy cho những bức tường trong bảo tàng và triển lãm luôn được bắt gặp đang bắt tay và tạo những dáng đứng ấn tượng trong những buổi khai mạc triển lãm của mình. Các tác giả có sách được chấp nhận xuất bản—những người từng có một thời được cả xã hội chấp nhận như là những kẻ luôn ẩn dật trốn đời—nay được các nhà xuất bản điều tra kỹ lưỡng, để chắc chắn rằng họ có thể sẵn sàng diễn thuyết và xuất hiện trên mọi chương trình truyền hình để quảng bá cho tác phẩm của mình. (Bạn sẽ không được đọc cuốn sách này, nếu tôi đã không xoay sở để thuyết phục được nhà xuất bản của tôi rằng tôi đủ hướng ngoại để có thể quảng bá cho cuốn sách mình đã viết ra).

Nếu bạn là một kẻ hướng nội, bạn chắc chắn cũng biết sự thiên vị của xã hội chống lại người hướng nội có thể tạo ra những vết thương tinh thần lớn thế nào. Khi còn là một đứa trẻ, bạn có thể đã nghe thấy cha mẹ bạn xin lỗi mọi người vì tính rụt rè nhút nhát của bạn ("Sao con không thể giống bọn nhóc nhà Kennedy hơn được một chút chứ?" cha mẹ một người đàn ông tôi phỏng vấn đã liên tục hỏi con của mình câu đó khi ông còn nhỏ). Hoặc ở trường, có lẽ bạn đã bị ép phải "ra khỏi cái vỏ của mình"—một lối diễn đạt rất nguy hiểm, hoàn toàn thất bại trong việc nhận ra rằng có những loài vật luôn tự nhiên mang theo vỏ và mai của mình theo dù tới bất cứ đâu, và rằng với một số người mọi chuyện cũng chỉ hoàn toàn giống vậy. "Tất cả những lời bình luận đó từ ngày còn nhỏ tới tận giờ vẫn còn vang lên bên tai tôi, ám ảnh tôi rằng mình thực chất chỉ là một kẻ lười biếng và ngu ngốc, chậm chạp và buồn chán." một thành viên của một diễn đàn có tên "Chốn bình yên của

người Hướng Nội" (Introvert Retreat) đã viết vậy trong một e-mail. "Đến khi tôi đã đủ lớn để nhận ra rằng chẳng có gì bất ổn ở tôi cả, rằng tôi chỉ đơn giản là một người hướng nội mà thôi; thì nó đã thành một phần của tôi rồi, cái nhận thức như là có cái gì đó không bình thường ở tôi. Tôi chỉ ước gì có một cách nào đấy để có thể tóm được một chút nghi ngờ còn sót lại đó, và vứt bỏ được nó đi hoàn toàn mà thôi".

Giờ đây khi đã là một người trưởng thành, có lẽ bạn vẫn cảm thấy một cảm giác thật tội lỗi khi từ chối một lời mời ăn tối để đi đọc một quyển sách mới thú vị. Hoặc có lẽ bạn thích dùng bữa tối tại nhà hàng một mình, và sẽ dễ chịu hơn rất nhiều nếu không có những ánh nhìn thương hại từ những vị thực khách xung quanh. Hoặc có lẽ bạn vẫn được bảo rằng bạn "ở trong đầu của mình quá nhiều", một câu nói vẫn được tận dụng triệt để để chống lại những người ít nói và thích suy nghĩ.

Nhưng tất nhiên, có một cái tên khác cho những người như vậy: "thinkers"—những kẻ ham tư duy.

Tôi đã chứng kiến tận mắt khó khăn đến đâu cho những người hướng nội để nhận ra và khai thác năng lực thực sự của mình, và tuyệt diệu đến đâu khi cuối cùng họ làm được thế. Trong suốt hơn mười năm tôi đã đào tạo cho rất nhiều người ở đủ mọi ngành nghề—các luật sư kinh tế và sinh viên đại học, các quản lý tài chính và cả các cặp vợ chồng—về kỹ năng đàm phán. Tất nhiên, chúng tôi luôn dạy đủ những kiến thức cơ bản: cách chuẩn bị cho một buổi đàm phán, khi nào thì cần ra giá trước, và phải làm gì khi người bên kia nói "hoặc giá đấy, hoặc không gì cả!". Nhưng tôi cũng giúp các khách hàng của mình tìm ra bản tính tự nhiên của mỗi người họ, và làm cách nào để có thể tận dụng được nó một cách tốt nhất.

Khách hàng đầu tiên của tôi là một cô gái trẻ có tên Laura. Cô là một luật sư kinh tế ở phố Wall, nhưng là một người ít nói, hay mơ mộng, rất sợ phải làm trung tâm của sự chú ý, và căm ghét mọi sự công kích cũng như bạo lực. Cô đã xoay sở để bằng cách nào đó sống sót qua được luyện ngục của Đại học Luật Harvard—nơi các giờ học được thực hiện trong những giảng đường khổng lồ, lớn ngang những khán đài xem võ sĩ giác đấu của người La Mã cổ đại, và là nơi một lần cô đã căng thẳng tới mức nôn mửa ngay trên đường tới lớp. Giờ khi đã bước ra cuộc đời thực, cô vẫn luôn e ngại rằng mình không đủ mạnh bạo để có thể đại diện cho các khách hàng của mình theo những cách họ vẫn mong chờ được.

Trong ba năm đầu tiên của sự nghiệp, Laura vẫn còn giữ những chức vụ quá

thấp đến mức cô chưa bao giờ phải kiểm tra giả thiết này của mình. Nhưng rồi đến một ngày, luật sư cấp trên của cô, lúc đó đang trong một kỳ nghỉ, đã giao lại cho cô chịu trách nhiệm chính trong một buổi đàm phán rất quan trọng. Khách hàng là một nhà sản xuất ở Nam Mỹ đang sắp không trả nổi một món nợ ngân hàng, và hy vọng cô có thể giúp họ đàm phán lại những thỏa thuận của món nợ. Một nhóm ủy viên đặc trách của ngân hàng nắm giữ món nợ nguy hiểm đó ngồi đối diện với họ ở phía bên kia của bàn thảo luận.

Nếu được chọn, Laura thà được trốn dưới gầm chiếc bàn này còn hơn, nhưng cô đã học cách chiến đấu chống lại được những cảm giác thôi thúc mãnh liệt như này rồi. Liều lĩnh, nhưng vẫn rất căng thẳng, cô ngồi xuống vị trí của mình ở chính giữa, hai bên là các khách hàng của cô: tổng cố vấn doanh nghiệp (general counsel) ở một bên và cán bộ kiểm soát tài chính cấp cao (senior financial officer) ở phía còn lại. Đây tình cờ lại là dạng khách hàng ưa thích nhất của Laura: nhã nhặn, lịch sự và ngôn từ luôn rất nhỏ nhẹ, khác hẳn so với dạng khách hàng tôi-là-bá-chủ-của-vũ-trụ mà hãng luật của cô vẫn thường đại diện. Trong quá khứ, Laura đã từng đưa viên tổng cố vấn doanh nghiệp tới một trận bóng bóng chày của đội The New York Yankees, và giúp ngài cán bộ kiểm soát tài chính cao cấp chọn một chiếc túi xách làm quà cho cho em gái của ông ấy. Nhưng giờ những khung cảnh ấm cúng này —đúng kiểu giao tiếp mà Laura ưa thích—dường như đã cách xa cô cả một thế giới nào đó. Ngồi quanh bàn giờ đây là chín cán bộ ngân hàng cáu kỉnh trong những bộ com-lê cao cấp và giày da bóng lộn; được hộ tống bởi luật sư đại diện của bên họ, một người phụ nữ với quai hàm vuông cương nghị và một phong thái hết sức mạnh bạo, chủ động. Chắc chắn không thuộc loại người thiếu tự tin về năng lực của bản thân, người phụ nữ lập tức khởi động ngay một bài diễn thuyết vô cùng ấn tượng về việc các khách hàng của Laura sẽ may mắn đến đâu nếu họ chỉ đơn giản chấp nhận tất cả các điều khoản của phía ngân hàng. Nó, như lời cô ta nói, đã là một đề xuất quá hào phóng rồi.

Tất cả mọi người đều đợi câu trả lời của Laura, nhưng cô quả thực không nghĩ ra gì để đáp lại cả. Vậy nên cô chỉ cứ ngồi đó. Chớp mắt. Mọi ánh nhìn đều đổ về phía cô. Các khách hàng của cô cựa quậy một cách không thoải mái trên những chiếc ghế của họ. Suy nghĩ của cô quay tròn theo một vòng lặp quen thuộc: Mình quá rụt rè cho những hoạt động kiểu này, quá khiêm tốn, quá mải suy nghĩ. Cô hình dung về một người sẽ phù hợp hơn để cứu nguy cho tình huống này: ai đó mạnh bạo, tự tin, ăn nói trôi chảy, sẵn sàng đấm sầm xuống bàn để thể hiện thái độ kiên quyết không nhượng bộ. Ở trường cấp II, một người như vậy, không giống như Laura, sẽ được gọi là “năng động” (“outgoing”), thành tích cao nhất mà các đồng bạn lớp 7 của Laura biết, cao hơn cả “xinh đẹp”, với con gái, và “giỏi thể thao” với con

trai. Laura tự hứa với mình rằng cô chỉ cần cố sống sót qua hết ngày hôm ấy nữa thôi. Ngày mai cô sẽ đi tìm một công việc khác.

Rồi cô nhớ ra điều tôi đã dặn đi dặn lại cô: cô là người hướng nội, và là một người như vậy, cô có một năng lực đặc biệt trên bàn đàm phán—có lẽ chỉ kém hiển nhiên hơn, nhưng không hề kém đáng sợ hơn một chút nào. Cô gần như chắc chắn là đã chuẩn bị kỹ hơn tất cả mọi người ngồi đây. Cô có một phong cách nói tuy nhẹ nhàng, nhưng rất chắc chắn. Cô gần như không bao giờ nói mà không suy nghĩ kỹ trước khi mở miệng. Là người điềm đạm bình tĩnh, cô có thể có những bước tấn công hết sức quyết liệt, mạnh bạo, và vẫn tạo được ấn tượng là mình đang rất vừa phải và hợp lý. Cô có xu hướng hay đặt ra các câu hỏi—rất nhiều câu hỏi—và thực sự lắng nghe những câu trả lời, một điều mà, bất kể tính cách của bạn có là gì, vẫn là cực kỳ quan trọng trên bàn đàm phán.

Vậy nên Laura bắt đầu làm điều đến tự nhiên nhất với cô.

- “Thử dừng lại một chút đã nào. Các số liệu bên chị được căn cứ vào đâu?”

- “Chúng ta hãy thử kết cấu khoản vay theo cách này, các vị nghĩ liệu có được không?”

- “Cách kia?”

- “Hay một cách nào đó khác?”

Ban đầu những câu hỏi của cô vẫn còn khá rụt rè. Dần dần cô bắt đầu càng lúc càng mạnh bạo hơn, thúc đẩy bên kia quyết liệt hơn, thể hiện rõ cho họ thấy rằng cô đã làm bài tập về nhà đầy đủ, và nhất định sẽ không chịu đầu hàng một cách dễ dàng. Nhưng cô cũng đồng thời trung thành với phong cách riêng của mình, không bao giờ lên giọng hay mất bình tĩnh. Cứ mỗi lần phe chủ ngân hàng đưa ra một tuyên bố cuối cùng với một vẻ chắc nịch, như thể không còn cách nào thay đổi được nữa, Laura lại cố tỏ ý xây dựng: “Có phải ý chị là đó là cách duy nhất? Nếu chúng ta thử tiếp cận vấn đề theo một cách khác thì sao?”

Dần dần cuối cùng những câu hỏi đơn giản của cô đã làm thay đổi không khí trong căn phòng, đúng như trong sách giáo khoa về đàm phán đã nói. Phía ngân hàng không còn hăng hái diễn thuyết và hùng hổ chiếm thế chủ động nữa, những hoạt động mà Laura cảm thấy mình yếu thế một cách vô vọng, và hai bên bắt đầu có một cuộc nói chuyện thực sự.

Vẫn tiếp tục thảo luận. Vẫn chưa đi đến được một thống nhất nào. Một trong các ủy viên bên phe ngân hàng lại kích động lên lần nữa, vùng đứng dậy, quăng tất cả tài liệu xuống mặt bàn và đùng đùng bước ra khỏi phòng. Laura phớt lờ thái độ này, một phần lớn là vì cô không biết phải làm gì khác trong trường hợp như thế. Về sau có người nói với cô rằng vào thời điểm then chốt đó, Laura đã có một nước đi vô cùng đúng đắn, trong một trò chơi vẫn được gọi là “Nhu thuật Thương thuyết” (“negotiation jujitsu”); nhưng cô biết rằng cô chỉ làm điều mình đã học được một cách rất tự nhiên khi làm một người lặng lẽ, trong một thế giới luôn to mồm mà thôi.

Cuối cùng hai bên cũng ký kết được một thỏa thuận. Các ủy viên ngân hàng rời tòa nhà, những khách hàng ưa thích của Laura lên xe tới sân bay, còn Laura thì trở về nhà, cuộn tròn mình lại với một cuốn sách, và cố quên đi tất cả những căng thẳng đã diễn ra trong ngày.

Nhưng sáng hôm sau, luật sư đại diện cho phía ngân hàng hôm qua—người phụ nữ quả quyết với quai hàm vuông cương nghị—gọi điện lại cho cô và đề xuất một lời mời làm việc. “Tôi chưa bao giờ được gặp ai vừa nhẹ nhàng lại vừa cương quyết đến vậy”, cô ấy nói. Và ngày hôm sau nữa, phía ngân hàng hôm nọ cũng gọi điện cho Laura, và hỏi liệu hãng luật của cô có thể đại diện cho công ty của họ trong tương lai được không. “Chúng tôi cần một người có thể giúp chúng tôi đạt được mọi thỏa thuận mà không để cho cái tôi của mình ngáng đường” ông ta nói.

Bằng cách trung thành với phong cách nhẹ nhàng của riêng mình, Laura đã đưa được về cho hãng luật của mình thêm một thỏa thuận thành công, tìm được một đối tác mới cho hãng, và có cả một lời đề nghị việc làm cho riêng mình. Lên giọng và đấm xuống mặt bàn đã được chứng tỏ là hoàn toàn không cần thiết.

Ngày nay Laura hiểu rất rõ rằng thiên tính hướng nội là một phần quan trọng, cốt yếu của con người cô, và cô càng trân trọng hơn bản tính thích suy nghĩ của mình. Cái vòng lặp trong đầu Laura, thứ vẫn liên tục buộc tội cô là quá rụt rè, quá khiêm tốn, nay đã xuất hiện càng lúc càng ít hơn. Laura giờ đây biết rằng cô luôn có thể xoay sở mọi thứ ổn thỏa bằng chính sức của mình khi cần thiết.

Chính xác thì ý tôi là gì khi nói Laura là một người hướng nội ? Khi tôi bắt đầu bắt tay vào viết cuốn sách này, thứ đầu tiên tôi muốn tìm hiểu là chính xác thì các nhà nghiên cứu định nghĩa những khái niệm hướng nội và hướng ngoại (introversion và extroversion) như thế nào. Tôi biết rằng vào năm

1921, nhà tâm lý học có ảnh hưởng hàng đầu Carl Jung đã xuất bản một cuốn sách bom tấn, “Phân loại Tâm lý học” (Psychological Types), giúp phổ biến các thuật ngữ sự hướng nội và sự hướng ngoại như những khái niệm cơ bản nhất để xây dựng nên bản đồ tính cách con người. Người hướng nội sẽ bị thu hút hướng vào thế giới bên trong của suy nghĩ và cảm xúc, Jung nói, trong khi người hướng ngoại hướng ra cuộc sống bên ngoài với con người và các hoạt động. Người hướng nội tập trung vào giải thích ý nghĩa của những sự kiện, sự vật diễn ra xung quanh họ; người hướng ngoại thì lao mình vào chính các sự kiện và sự vật đó. Người hướng nội nạp lại năng lượng cho mình bằng cách ở một mình; người hướng ngoại thì cần phải nạp thêm năng lượng mỗi khi họ không giao tiếp đủ nhiều. Nếu bạn đã bao giờ thử làm bản Trắc nghiệm tính cách tâm lý Myers-Briggs 7, được thiết kế dựa trên cơ sở nghiên cứu của Jung và được sử dụng rộng rãi bởi phần lớn các trường đại học và các công ty, tập đoàn hàng đầu trên thế giới; thì có lẽ bạn đã quá quen thuộc với các khái niệm này rồi.

7 Trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs, hay Chỉ số phân loại Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indication), thường được viết ngắn gọn là MBTI, là một phương pháp sử dụng các câu hỏi trắc nghiệm tâm lý để tìm hiểu tâm lý, tính cách cũng như cách con người nhận thức thế giới xung quanh, đưa ra quyết định cho một vấn đề. Phương pháp kiểm kê tính cách này khởi nguồn từ các lý thuyết phân loại trong cuốn “Psychological Types” của Carl Gustav Jung xuất bản năm 1921 và được phát triển bởi Katharine Cook Briggs cùng con gái của bà, Isabel Briggs Myers, từ khoảng Thế chiến thứ hai. (Nguồn: Wikipedia)

Thế nhưng còn các nhà tâm lý học hiện đại thì nói gì? Tôi nhanh chóng nhận ra rằng không có một định nghĩa toàn diện nào về hướng nội và hướng ngoại cả: không hề có một thể loại nghiên cứu thống nhất nào mà ở đó tất cả mọi người đều có thể đồng ý về những đặc điểm chung để có thể cho vào nhóm, không như các nhóm “những người tóc quăn” hay “những người 16 tuổi”. Ví dụ, những người ủng hộ trường phái Ngũ Đại (Big Five) trong tâm lý tính cách (tranh cãi rằng tính cách con người có thể được phân tách ra thành 5 xu hướng chính) định nghĩa hướng nội không phải theo phương diện có một thế giới nội tâm phong phú, mà là ở việc thiếu hụt những đặc tính như sự quả quyết hay khả năng dễ dàng hòa đồng với tập thể. Có bao nhiêu nhà tâm lý học tính cách thì dường như có bấy nhiêu định nghĩa về hướng nội và hướng ngoại, và những người này bỏ ra rất nhiều thời gian để tranh cãi xem định nghĩa của ai mới là chính xác nhất. Một số thì nghĩ rằng ý tưởng của Jung đã quá lỗi thời rồi; số khác lại quả quyết rằng ông là người duy nhất nói đúng.

Nhưng mặc dù vậy, các nhà tâm lý học ngày nay nói chung vẫn nhất trí ở một số điểm lớn: ví dụ, người hướng nội và hướng ngoại cần những mức độ kích thích khác nhau để có thể hoạt động một cách bình thường. Người hướng nội có thể cảm thấy "vừa đủ" với mức độ kích thích thấp hơn, như là nhấp một ngụm rượu vang với vài người bạn thân, chơi giải ô chữ trên báo, hay đọc một cuốn sách. Người hướng ngoại thì ưa thích yếu tố bất ngờ, khích động từ những hoạt động như gặp gỡ ai đó lần đầu tiên, lao mình trượt tuyết trên những sườn núi đổ dốc, hay vặn lớn bộ dàn loa stereo tới mức âm lượng tối đa. "Với họ, những người khác luôn quá khích động", nhà tâm lý học tính cách David Winter nói, giải thích lý do tại sao một người hướng nội điển hình sẽ thà dành trọn kỳ nghỉ của mình đọc sách bên một bờ biển vắng người còn hơn là tiệc tùng thâu đêm trên những du thuyền sang trọng. "Họ khích động với những đe dọa, sợ hãi, bạo lực, và cả tình yêu. 100 con người có tác động kích thích cao hơn rất nhiều so với 100 quyển sách, hay 100 hạt cát trên bờ biển".

Rất nhiều nhà tâm lý học cũng đồng ý rằng người hướng nội và người hướng ngoại làm việc theo những cách rất khác nhau. Người hướng ngoại có xu hướng xông xáo lao đến và giải quyết vấn đề một cách mau lẹ. Họ đưa ra những quyết định nhanh chóng (đôi lúc thiếu suy xét), không gặp vấn đề gì khi phải làm nhiều việc cùng lúc, và sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Họ thích thú tận hưởng "khoái cảm mạo hiểm" của công việc để hướng đến những phần thưởng có giá trị như của cải hay địa vị.

Người hướng nội lại thường làm việc chậm chạp hơn, và chú tâm lên kế hoạch cụ thể hơn. Họ thích tập trung vào giải quyết lần lượt từng vấn đề một, và có một sức mạnh tập trung đáng nể phục. Họ gần như miễn dịch với sức cám dỗ của tiền bạc hay danh vọng.

Tính cách của chúng ta cũng đồng thời định hình phong cách giao tiếp của chúng ta. Người hướng ngoại sẽ là những người đem sức sống đến cho những bữa tiệc của bạn, bật cười một cách sảng khoái trước những câu chuyện cười bạn kể. Họ thường rất quả quyết, chủ động, và luôn cần có bạn bè. Người hướng ngoại nghĩ ra đằng miệng, nghĩ ngay tại chỗ và gần như ngay lập tức. Họ ưa thích nói hơn là lắng nghe; rất hiếm khi thấy bí không biết phải nói gì, và thỉnh thoảng buột miệng nói ra những điều mà họ không bao giờ thực sự có ý nói. Họ rất thoải mái với những xung đột, nhưng hoàn toàn không thể chịu được những nơi vắng vẻ, tĩnh mịch.

Người hướng nội thì ngược lại, một vài trong số họ có thể có kỹ năng giao tiếp rất tốt, hoàn toàn thoải mái với các buổi tiệc và các bữa tối với đối tác,

nhưng sau một thời gian sẽ bắt đầu ước gì giá mà giờ họ được nằm ườn ở nhà, trong bộ py-ja-ma. Họ thường ưa thích dành năng lượng giao tiếp của mình cho chỉ một vài người bạn thân, đồng nghiệp, hay các thành viên gia đình gần gũi nhất với họ. Họ lắng nghe nhiều hơn là nói, luôn nghĩ kỹ trước khi mở miệng, và thường cảm thấy rằng họ diễn đạt bản thân mình bằng chữ viết tốt hơn là lời nói. Họ thường có xu hướng cố tránh các cuộc xung đột. Rất nhiều người sợ nói chuyện phiếm, nhưng lại hoàn toàn ưa thích những cuộc trao đổi thực sự, sâu sắc về những chủ đề ưa thích của mình.

Có một số thứ không phải là một người hướng nội: hướng nội không phải là một từ đồng nghĩa với ẩn dật hay khinh người. Người hướng nội có thể là những người này, nhưng phần lớn họ đều hết sức thân thiện và hoàn toàn dễ gần. Một trong những cụm từ nhân đạo nhất của tiếng Anh—"Only connect!"— "Chỉ có kết nối!"—được viết ra bởi một người hướng nội vô cùng rõ rệt, E. M. Forster, trong một cuốn tiểu thuyết khai phá câu hỏi làm cách nào để đạt được "tình yêu giữa người với người ở sắc thái tuyệt đối nhất của nó."

Cũng không phải cứ hướng nội thì là người rụt rè. Nhút nhát, rụt rè là nỗi sợ sự không chấp nhận của xã hội, sợ bị bẽ mặt; trong khi hướng nội là sự ưa thích những môi trường không quá kích thích. Tính nhút nhát rụt rè có thể gây thương tổn tinh thần rất sâu đậm; tính hướng nội thì hoàn toàn không. Một trong những lý do khiến mọi người luôn nhầm lẫn hai khái niệm này là việc đôi lúc chúng giao nhau (mặc dù các nhà tâm lý học vẫn còn tranh cãi là đến mức độ nào). Một số nhà tâm lý học thể hiện hai xu hướng này trên một đồ thị với một trục đứng và một trục nằm ngang, với trục ngang là khoảng dao động giữa hai thái cực hướng nội-hướng ngoại, và trục đứng tương ứng với khoảng bình thản-lo lắng. Với mô hình này, bạn có được bốn phân loại khác nhau của tính cách con người, tương ứng với bốn góc phần tư của đồ thị: người hướng ngoại bình thản, người hướng ngoại lo lắng (hoặc bốc đồng), người hướng nội bình thản, và người hướng nội lo lắng. Nói một cách khác, bạn có thể là một người hướng ngoại nhút nhát như Barbra Streisand *8*, người có một tính cách hết sức đặc sắc và thu hút, nhưng vẫn sợ đến tê liệt cả người đi mỗi khi phải bước lên sân khấu; hoặc một người hướng nội không-nhút-nhát, như Bill Gates *9*, người mà về mọi phương diện đều tránh phải tiếp xúc với mọi người, nhưng chưa bao giờ phải lo lắng vì áp lực ý kiến của người khác.

Bạn cũng có thể, tất nhiên, vừa là một người hướng nội, vừa là một người nhút nhát. T. S. Eliot *10*, một con người đơn độc nổi tiếng, đã viết trong bài thơ Đất hoang (The Waste Land) rằng ông có thể "chỉ cho bạn thấy nỗi sợ

trong mỗi một nắm tay bụi đất". Rất nhiều người nhút nhát chọn hướng mình vào thế giới nội tâm, một phần như một cách tị nạn để thoát khỏi cái xã hội ngoài kia đã gây cho họ biết bao nhiêu căng thẳng và lo lắng. Và nhiều người hướng nội cũng rất nhút nhát, một phần là vì họ luôn nhận được thông điệp từ xã hội rằng có gì đó không ổn với họ, rằng có gì đó sai trái trong việc họ thích suy nghĩ và bỏ thời gian nghiền ngẫm về mọi thứ; và cũng một phần do đặc trưng tâm lý của họ, như chúng ta rồi sẽ bàn đến, luôn khiến họ thấy không thoải mái và phải tránh xa các môi trường có tính kích thích cao.

8 Barbra Joan Streisand (sinh ngày 24 tháng 4 năm 1942) là một nhà sáng tác nhạc, nữ diễn viên điện ảnh, kịch và ca sĩ Mỹ, đồng thời cũng là nhà hoạt động chính trị cấp tiến, nhà sản xuất phim và nhà đạo diễn phim. Bà đã giành được giải thưởng Oscar cho danh hiệu Nữ diễn viên chính xuất sắc nhất và Bài hát hay nhất trong phim cũng như các giải Emmy, Grammy, Quả Cầu Vàng. Streisand đã được xếp vào hàng nghệ sĩ nữ có album bán chạy nhất mọi thời đại ở Hoa Kỳ trong vòng hơn 30 năm, theo RIAA. Bà được xem như một trong những nghệ sĩ biểu diễn nữ thành công nhất trong lịch sử ngành giải trí hiện đại và là nữ ca sĩ bán được nhiều album nhất trong lịch sử âm nhạc Mỹ, được RIAA xác nhận là hơn 71 triệu đĩa ghi âm. (Nguồn: Wikipedia)

9 William Henry "Bill" Gates III (sinh ngày 28 tháng 10, 1955) là một doanh nhân người Mỹ, nhà từ thiện, tác giả và chủ tịch tập đoàn Microsoft, hãng phần mềm khổng lồ mà ông cùng với Paul Allen đã sáng lập ra. Ông luôn có mặt trong danh sách những người giàu nhất trên thế giới, và là người giàu nhất thế giới từ 1995 tới 2009, ngoại trừ năm 2008, khi ông chỉ xếp thứ ba. Tháng 5 năm 2013, Bill Gates đã giành lại ngôi vị người giàu nhất thế giới với tài sản 72,7 tỉ đô la Mỹ. (Nguồn: Wikipedia)

10 Thomas Stearns Eliot (26 tháng 9 năm 1888—4 tháng 1 năm 1965) là một nhà thơ, nhà viết kịch, nhà phê bình văn học Anh gốc Hoa Kỳ đoạt giải Nobel văn học năm 1948. Eliot thường đi vào những chủ đề triết lí, phản ánh mâu thuẫn giữa thực tại và thế giới tinh thần, sự yên bình của tâm hồn và lo âu trong đời sống con người, sự chuộc tội của linh hồn qua thời gian... Eliot là người có đầu óc cách tân trong ngôn ngữ thơ và thi pháp, đấu tranh cho "thơ tự do", thoát khỏi khuôn sáo của thơ đương thời. Eliot là nhà thơ lớn nhất của nước Anh trong thế kỉ 20, có ảnh hưởng rộng lớn đến văn học các nước phương Tây. (Nguồn: Wikipedia)

Nhưng với tất cả những khác biệt như thế, tính nhút nhát và sự hướng nội vẫn có một điểm chung rất sâu sắc. Trạng thái tâm lý của một người hướng

ngoại nhút nhát ngồi nín thinh bên bàn họp của một doanh nghiệp có thể sẽ rất khác so với trạng thái tâm lý của một người hướng nội bình tĩnh—người nhút nhát vì quá sợ nên không dám nói, còn người hướng nội chỉ đơn giản là đang bị quá tải bởi môi trường xung quanh có nhiều nhân tố kích thích hơn mức họ có thể chịu đựng. Nhưng với thế giới bên ngoài, hai người họ trông chẳng khác gì nhau. Điều này có thể giúp cho cả hai loại người này hiểu rõ hơn về việc quá kính trọng và đề cao "vị trí dẫn đầu" hướng ngoại có thể khiến chúng ta bỏ qua những thứ thực sự tốt, thông minh và thông thái đến thế nào. Vì những lý do rất khác nhau, người nhút nhát và người hướng nội có thể sẽ chọn dành thời gian của mình cho những công việc hậu trường, như phát minh, hay tiến hành nghiên cứu, hay ở bên và nắm lấy tay những người đang trong cơn bệnh—hoặc ở vị trí lãnh đạo, họ giải quyết công việc với một phong thái tĩnh lặng. Đây không phải vị trí tiên phong dẫn đầu, nhưng những người đảm đương những vị trí đó vẫn cứ là những hình mẫu đáng để ta học tập và noi gương.

Nếu bạn vẫn không chắc chắn liệu mình rơi vào đâu trên khoảng giữa hai thái cực hướng nội-hướng ngoại, bạn có thể tự đánh giá mình ở đây. Hãy trả lời mỗi câu hỏi này bằng cách đáp "Đúng" hoặc "Sai", chọn câu trả lời nào đúng với bạn thường xuyên hơn.*11*

1. Tôi thích những cuộc nói chuyện một-đối-một hơn là hoạt động nhóm.

2. Tôi thường thích thể hiện mình qua chữ viết hơn là lời nói.

3. Tôi thích chỗ yên tĩnh, và được ở một mình.

4. Tôi có vẻ ít quan tâm tới tiền tài, danh vọng hay địa vị… hơn là các bạn cùng lứa của tôi.

5. Tôi ghét nói chuyện phiếm, nhưng ưa thích bàn luận sâu sắc về những chủ đề quan trọng với tôi.

11 Đây chỉ là một bài trắc nghiệm không chính thức, không phải là một bài kiểm tra xác định tâm lý tính cách được xác nhận có cơ sở khoa học chặt chẽ. Các câu hỏi được đặt dựa vào những đặc tính của người hướng nội tiêu biểu, được chấp nhận một cách rộng rãi bởi đông đảo các nhà tâm lý học hiện đại nói chung.

6. Mọi người nói tôi là một người rất giỏi lắng nghe.

7. Tôi không giỏi chấp nhận rủi ro, mạo hiểm.

8. Tôi thích những công việc cho phép tôi hoàn toàn "cắm đầu vào làm" mà không bị ngắt quãng.

9. Tôi thích tổ chức sinh nhật với quy mô nhỏ, chỉ có gia đình hoặc một hai người bạn thật thân mà thôi.

10. Mọi người thường miêu tả tôi là "điềm đạm" hoặc "chín chắn".

11. Tôi thường không thích cho ai khác xem công việc của mình cho đến khi nó đã hoàn tất.

12. Tôi không thích xung đột hay mâu thuẫn.

13. Tôi làm việc tốt nhất khi được ở một mình.

14. Tôi thường nghĩ kỹ trước khi nói.

15. Sau khi đi chơi nhiều với mọi người tôi thường cảm thấy năng lượng như đã bị rút cạn hết, mặc dù có thể tôi cũng đã chơi rất vui.

16. Tôi thường để cho các cuộc gọi rơi vào hộp thư thoại.

17. Nếu phải chọn một trong hai, tôi thà chọn một Chủ Nhật hoàn toàn không có gì để làm hơn là một ngày cuối tuần với quá nhiều công việc đã được lên kế hoạch sẵn.

18. Tôi không thích làm nhiều việc cùng lúc.

19. Tôi có thể hoàn toàn tập trung vào một việc rất dễ dàng.

20. Trong tình huống phòng học, tôi thích nghe giáo viên giảng sẵn hơn là tham gia vào những buổi seminar. *12*

*12 * Seminar có thể hiểu đơn giản là một hình thức học tập mà ở đó người học chủ động hoàn toàn tư khâu chuẩn bị tài liêu, trình bày nội dung đưa dẫn chứng, trao đổi, thảo luận với các thành viên khác và cuối cung tự rút ra nội dung bài học hay vấn đề khoa học cũng như đề xuất các ý kiến để mở rộng nội dung.*

** Vai trò của người thầy là*

· Tìm được các chủ đề phù hợp nội dung của bài giảng, có nguồn tư liệu đầy

đủ.

· Cung cấp tài liệu hoặc hướng dẫn tìm tài liệu.

· Giải đáp thắc mắc của sinh viên trong khâu chuẩn bị.

· Lắng nghe và bổ sung hoặc sửa chữa các chỗ thiếu sót của người học.

· Tổng kết vấn đề.

· Nếu sinh viên chưa quen thì trong những lần đầu tiên có thể điều hành việc trao đổi thảo luận.

Điểm khác biệt cơ bản nhất giữa học seminar và nghe giảng là trong giờ seminar, học sinh phải nói và tranh luận rất nhiều.

Càng có nhiều câu trả lời "đúng", bạn càng có khả năng là một người hướng nội (introvert) nhiều hơn; nếu ngược lại, bạn càng có khả năng là một người hướng ngoại (extrovert). Nếu bạn thấy mình có một số lượng câu trả lời "đúng" và "sai" tương đối bằng nhau, vậy thì có thể bạn là một ambivert—vâng, thực sự có riêng một từ dành cho những người như vậy đấy ạ.

Nhưng kể cả nếu bạn chỉ chọn một phương án duy nhất cho tất cả các câu hỏi ở đây, điều đó cũng không có nghĩa là hành động của bạn có thể dễ dàng dự đoán trước được trên tất cả mọi phương diện. Chúng ta không thể nói mọi kẻ hướng nội đều là những con mọt sách hay mọi người hướng ngoại đều quậy tới bến ở những bữa tiệc tưng bừng với bạn bè—cũng hệt như việc chúng ta không thể khẳng định chắc nịch rằng mọi phụ nữ đều là những người giỏi lắng nghe, và mọi người đàn ông đều thích những môn thể thao va chạm—như bóng đá hay bóng bầu dục chẳng hạn (chú thích của người dịch). Như Jung đã nói, một cách rất chính xác, rằng: "Không hề có thứ gì gọi là một kẻ hoàn toàn hướng ngoại hay một kẻ hoàn toàn hướng nội hết. Một kẻ như thế chắc chắn sẽ chỉ có thể kết thúc mình trong một nhà thương điên".

Một phần của lý do ở đây là vì chúng ta đều là những sinh vật phức tạp đến đáng kinh ngạc, nhưng một phần khác cũng là bởi có vô cùng nhiều các kiểu hướng nội và hướng ngoại khác nhau. Tính hướng nội và hướng ngoại tương tác với những nét tính cách khác cũng như với quá khứ riêng của từng người, tạo ra vô số những kiểu người khác nhau. Vậy nên nếu bạn là một thanh niên Mỹ có thiên hướng nghệ thuật, luôn bị cha mình bắt ép tham gia đội tuyển bóng bầu dục của trường như người anh trai sôi nổi- ăn to nói lớn của bạn;

bạn sẽ là một dạng hướng nội rất khác so với, ví dụ, một nữ doanh nhân người Phần Lan có cả bố và mẹ đều là những người giữ hải đăng. (Phần Lan là một quốc gia nổi tiếng hướng nội. Truyện cười người Phần Lan: Làm thế nào để bạn biết một anh chàng Phần Lan có thích bạn hay không? Câu trả lời: Anh ta sẽ nhìn chằm chằm vào mũi giày của bạn, thay vì vào mũi giày của chính anh ta!)

Rất nhiều người hướng nội cũng "đặc biệt nhạy cảm"("highly sensitive"); nghe có vẻ rất thi vị, nhưng đó thực tế là một thuật ngữ chuyên môn trong ngành tâm lý học. Nếu bạn thuộc dạng nhạy cảm, vậy có lẽ bạn sẽ phù hợp hơn nhiều những người khác để cảm thấy tuyệt đối hạnh phúc dễ chịu khi nghe bản "Xô-nát ánh trăng" của Beethoven, một câu đáp bằng tiếng Anh thật hoàn hảo, hay một nghĩa cử cao đẹp đến đáng khâm phục. Bạn cũng sẽ nhanh cảm thấy phát bệnh hơn khi phải chứng kiến bạo lực hay những thứ xấu xí đáng ghê tởm, và bạn có một lương tâm vô cùng lành vững. Khi còn là một đứa trẻ, rất có thể bạn đã luôn bị bảo là "quá nhút nhát", và cho tới tận bây giờ vẫn luôn cảm thấy rất căng thẳng mỗi khi bị người khác đánh giá, như khi phải diễn thuyết trước một đám đông, hoặc trong lần hẹn hò đầu tiên. Rồi chúng ta sẽ bàn đến tại sao tập hợp các đặc tính tưởng chừng ít liên quan cho lắm đến nhau này lại thường thuộc về cùng một người, và tại sao người này lại thường là người hướng nội. (Không ai biết chính xác thì có bao nhiêu người hướng nội cũng là người đặc biệt nhạy cảm, nhưng chúng ta biết có khoảng 70% người nhạy cảm là người hướng nội, và 30% còn lại báo cáo rằng họ cũng thường cần rất nhiều "khoảng nghỉ" trước khi có thể hoạt động lại bình thường sau một cơn chấn động).

Tất cả những rắc rối phức tạp này có nghĩa là, không phải mọi thứ viết trong Im lặng đều có thể áp dụng đúng với bạn, kể cả khi bạn tự thấy mình là một kẻ hướng-nội-toàn-tập. Ví dụ, chúng ta sẽ dành một lượng thời gian để bàn về tính nhút nhát và sự nhạy cảm, những đặc tính mà có thể bạn tự thấy là mình hoàn toàn không có. Nhưng kể cả thế cũng không sao. Hãy cứ áp dụng những cái có thể áp dụng được với bạn, và dùng những kiến thức còn lại để cải thiện mối quan hệ của bạn với những người xung quanh.

Điều đó nói ra, trong Im lặng này chúng ta sẽ cố gắng không lệ thuộc quá nhiều vào các định nghĩa. Những thuật ngữ được định nghĩa nghiêm ngặt là đặc biệt quan trọng với các nhà nghiên cứu, những người mà công trình của họ phụ thuộc chặt chẽ vào việc xác định chính xác đến đâu thì tính hướng nội dừng lại, và từ đâu thì các đặc tính khác, ví dụ, như tính nhút nhát, bắt đầu. Nhưng trong Im lặng, chúng ta sẽ quan tâm nhiều hơn đến thành quả của những nghiên cứu đó. Các nhà tâm lý học ngày nay, kết hợp với các nhà

khoa học thần kinh (neuroscientist) cùng những thiết bị quét não bộ của họ, đã khám phá ra được những phát hiện vô cùng sáng giá có thể thay đổi được cách chúng ta nhìn nhận thế giới— và cả chính bản thân mỗi chúng ta. Họ đang trả lời cho những câu hỏi như: Tại sao một số người nói rất nhiều, trong khi một số khác thì đo đếm từng chữ một mình nói ra? Tại sao một số người lao mình vào công việc, trong khi một số khác thì tổ chức những bữa tiệc sinh nhật tưng bừng ngay tại nơi làm việc? Tại sao một số người không gặp vấn đề gì với việc nắm trong tay quyền lực, trong khi một số khác thì lại không thích cả việc lãnh đạo lẫn việc bị người khác lãnh đạo? Liệu người hướng nội có thể làm nhà lãnh đạo tốt được hay không? Liệu xu hướng ưu ái những người hướng ngoại của chúng ta là một kết quả của tiến hóa tự nhiên, hay là do chịu ảnh hưởng từ văn hóa và xã hội? Nếu bạn là một người hướng nội, liệu bạn có nên cống hiến hết thời gian và sức lực của mình cho những hoạt động tự nhiên nhất đối với bạn; hay liệu bạn nên cố gồng mình để vượt qua các thử thách của cộng đồng, như Laura đã làm trên bàn đàm phán ngày hôm đó?

Câu trả lời có lẽ sẽ khiến bạn ngạc nhiên.

Mặc dù vậy, nếu chỉ có duy nhất một điều bạn có thể lấy ra được từ cuốn sách này, tôi hy vọng đó sẽ là một cảm nhận mới về quyền được phép là chính bạn. Tôi có thể tự mình cam đoan về về tác dụng thay đổi cuộc đời một khi bạn đã đạt được đến thái độ, quan điểm này. Các bạn còn nhớ về người khách hàng đầu tiên mà tôi đã kể với các bạn không, cô gái trẻ mà tôi đã gọi là Laura để bảo vệ danh tính thật cho cô ấy ấy?

Đó thực ra là câu chuyện về chính tôi. Tôi chính là khách hàng đầu tiên của mình.

Phần Một: KHUÔN MẪU HƯỚNG NGOẠI LÝ TƯỞNG

1. SỰ TRỖI DẬY CỦA HÌNH TƯỢNG "ANH BẠN VÔ CÙNG DỄ MẾN"

Làm Thế Nào Người Hướng Ngoại Trở Thành Hình Mẫu Lý Tưởng Của Xã Hội

Ánh mắt của những người lạ, tò mò và khắt khe,

Liệu bạn có thể đối diện chúng một cách thật tự hào—can đảm—và không hề sợ hãi?

—MẪU QUẢNG CÁO TRÊN BÁO CỦA HÃNG XÀ BÔNG WOODBURY, 1922

Thời gian: năm 1902. Địa điểm: Nhà thờ Harmony, bang Missouri, một thị trấn nhỏ, chỉ-một-chấm-con trên bản đồ nước Mỹ, tọa lạc bên một vùng bờ sông, cách thành phố Kansas hơn 100 dặm. Nhân vật chính trẻ tuổi của chúng ta: một cậu học sinh trung học nhân hậu, tốt bụng, nhưng thiếu tự tin vào bản thân tên Dale.

Gầy gò, ủ dột và ốm yếu, Dale là con trai trong một gia đình nông dân đứng đắn về đạo đức nhưng đã từ lâu sống trong cảnh bần hàn bằng nghề chăn nuôi lợn. Cậu kính trọng cha mẹ mình, nhưng tận thâm tâm không bao giờ muốn lại bước tiếp theo con đường nghèo đói của gia đình. Dale cũng lo lắng về những thứ khác nữa: sấm sét, bị đày xuống địa ngục, và bị cứng họng vào đúng những thời khắc quan trọng nhất. Cậu thậm chí còn sợ cả chính lễ cưới của mình sau này: Nhỡ cậu không thể nghĩ ra điều gì để nói với người vợ tương lai của mình thì sao?

Một ngày nọ, một diễn giả Chautauqua tới thị trấn của cậu. Phong trào Chautauqua, ra đời năm 1873 tại phía Bắc, ngoại ô New York, gửi những diễn giả tài năng đi khắp đất nước để đem những tri thức về văn hóa, khoa học, và tôn giáo tới mọi người. Những vùng nông thôn nước Mỹ quý trọng những diễn giả này bởi ánh hào quang thành thị họ mang tới từ thế giới bên ngoài—và ở sức mạnh của họ trong việc mê hoặc đám đông. Người diễn giả này đã đặc biệt thu hút Dale bởi câu chuyện đổi đời của của chính ông: có

một thời ông cũng là một cậu bé con nhà nông dân thấp kém với một tương lai mịt mờ, nhưng rồi ông dần dần phát triển một phong cách diễn thuyết đầy lôi cuốn và chiếm lĩnh sân khấu ở Chautauqua. Dale lắng nghe chăm chú như nuốt lấy từng lời của ông.

Một vài năm sau, chàng thanh niên Dale lại một lần nữa bị ấn tượng mạnh bởi giá trị của khả năng diễn thuyết. Gia đình của anh chuyển tới sống tại một trang trại chỉ cách thành phố Warrensburg, Missouri ba dặm, để Dale có thể theo học đại học tại đó mà không cần phải đi thuê phòng hoặc ở nhờ nhà ai. Dale để ý thấy rằng những học sinh giành chức vô địch trong những cuộc thi hùng biện của trường luôn được kính nể như những nhà lãnh đạo, và anh hạ quyết tâm cũng phải trở thành được một người như vậy. Anh ghi danh đăng ký trong mọi cuộc thi, và lao vội về nhà mỗi khi hết giờ học để vùi đầu vào luyện tập. Cứ thua rồi anh lại thua nữa; Dale rất quyết tâm, nhưng anh vẫn chưa thực sự là một nhà hùng biện giỏi. Nhưng dù vậy, cuối cùng thì những nỗ lực của anh cũng bắt đầu được đền đáp xứng đáng. Anh lột xác trở thành một nhà vô địch hùng biện, một người hùng của toàn thể học sinh trong trường học. Những học sinh khác bắt đầu tìm đến anh để hỏi xin kinh nghiệm diễn thuyết, anh đào tạo họ, và họ cũng bắt đầu giành được giải thưởng nữa.

Đến khi Dale rời trường đại học vào năm 1908, cha mẹ của anh vẫn nghèo như vậy, nhưng nước Mỹ liên hiệp đang bắt đầu lột xác. Henry Ford đang bán những mẫu xe hơi Model Ts đắt như tôm tươi, sử dụng câu khẩu hiệu: “vì công việc, và vì cả niềm vui” (“for business and for pleasure”). J.C. Penney, Woolworth, và Sears Roebuck đã trở thành những thương hiệu đồ gia dụng hàng đầu. Ánh đèn điện thắp sáng mọi căn nhà của tầng lớp trung lưu; hệ thống nước máy được bơm dẫn vào từng nhà, giải phóng họ khỏi những chuyến đi ra nhà ngoài để xách nước về hàng đêm.

Nền kinh tế mới cần đến một kiểu người mới—một người bán hàng, một nhà hùng biện trong giao tiếp, ai đó luôn sẵn sàng với một nụ cười thường trực, một cái bắt tay chuyên nghiệp, sở hữu khả năng hòa đồng với bất cứ một đồng nghiệp nào, nhưng đồng thời vẫn luôn có thể tỏa sáng lấn át tất cả bọn họ. Dale tham gia vào tầng lớp những người bán hàng đang lên này, bước ra ngoài cuộc đời với gần như không một tư trang gì khác ngoài cái lưỡi vàng của mình.

Tên cuối của Dale là Carnegie13 (thực ra là Carnagey, ông về sau đã đổi lại cách viết tên của mình, nhiều khả năng là để tưởng nhớ Andrew Carnegie, nhà cách mạng công nghiệp vĩ đại). Sau một vài năm chật vật chào bán thịt

bò cho hãng Armour and Company, ông thành lập một lớp học về kỹ năng diễn thuyết. Carnegie mở lớp của mình đầu tiên tại một trường học buổi đêm của Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc (YMCA), tọa lạc trên phố 125th ở New York. Ông đòi mức lương 2 đô-la một giờ học như mức thông thường của một giáo viên dạy ban đêm. Giám đốc của trường, tuy vậy, nghi ngờ việc một lớp học về kỹ năng nói trước công chúng có thể thu hút được nhiều người, đã từ chối chi trả một khoản tiền như vậy,

13 Dale Breckenridge Carnegie (24 tháng 11 năm 1888—1 tháng 11 năm 1955) là một nhà văn, nhà thuyết trình Mỹ và là người phát triển các lớp tự giáo dục, nghệ thuật bán hàng, huấn luyện đoàn thể, nói trước công chúng và các kỹ năng giao tiếp giữa mọi người. Ra đời trong cảnh nghèo đói tại một trang trại ở Missouri, ông là tác giả cuốn Đắc Nhân Tâm ("How to Win Friends and Influence People"), được xuất bản lần đầu năm 1936, một cuốn sách thuộc hàng bán chạy nhất và được biết đến nhiều nhất cho đến tận ngày nay. (Nguồn: Wikipedia)

Nhưng hóa ra lớp học đã trở thành một hiện tượng chỉ trong một thời gian ngắn, và Carnegie tiếp tục tiến tới thành lập Học Viện Dale Carnegie, cống hiến hết mình để giúp tất cả mọi người nhổ bật đi sự thiếu tự tin đã từng kìm chân chính ông trong quá khứ. Vào năm 1913, ông xuất bản cuốn sách đầu tiên của mình, "Nói trước Công chúng và Gây ảnh hưởng tới mọi Người trong Kinh doanh" ("Public Speaking and Influencing Men in Business"). "Trong những ngày mà phòng tắm và đàn piano còn là những thứ vô cùng xa xỉ", Carnegie viết, "con người xem khả năng diễn thuyết như là một khả năng kỳ lạ, chỉ có những người như luật sư, giáo sĩ truyền đạo, và những chính khách mới cần đến một thứ như vậy. Nhưng ngày nay chúng ta nhận ra rằng đó chính là thứ vũ khí vô cùng thiết yếu, không thể thay thế được của những người muốn tiến lên hàng đầu trong cuộc đua tranh quyết liệt của thương trường."

Quá trình lột xác của Carnegie từ cậu bé nông dân trở thành người bán hàng, rồi thành biểu tượng hùng biện của thời đại cũng chính là câu chuyện về sự trỗi dậy của Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng. Hành trình của Carnegie phản ánh sự tiến hóa của xã hội và đã chạm đến bước thay đổi toàn diện khi bước vào thế kỷ 20, thay đổi mãi mãi việc chúng ta là ai và chúng ta ngưỡng mộ ai, chúng ta hành xử thế nào trong những buổi phỏng vấn việc làm và chúng ta đòi hỏi những gì ở một nhân viên, cách chúng ta chọn bạn tình thế nào và nuôi dạy con cái ra sao. Nước Mỹ đã chuyển mình từ thứ mà nhà sử học văn hóa có ảnh hưởng lớn Warren Susman gọi là "Nền Văn Hóa Của Đức Tính" (Culture of Character) sang "Nền Văn Hóa Của Tính Cách"

(Culture of Personality)—và mở ra một chiếc hộp Pandora giải phóng trăm vạn những nỗi lo lắng cá nhân, mà từ đó chúng ta vẫn chưa bao giờ có thể hồi phục hoàn toàn được.

Trong Nền Văn Hóa Của Đức Tính, con người lý tưởng là kẻ nghiêm túc, có kỷ luật, ngay thẳng và chính trực. Thứ được quan tâm không phải là ấn tượng một người có thể tạo ra với đám đông, mà là cách một người cư xử thế nào khi chỉ có một mình. Thậm chí từ ngữ "tính cách" (personality) vẫn còn chưa tồn tại trong tiếng Anh cho đến tận thế kỷ thứ 18, và ý tưởng về việc "có một tính cách tốt" ("having a good personality") chưa bao giờ được phổ biến rộng rãi trước thế kỷ thứ 20.

Nhưng khi chúng ta đã đi theo Nền Văn Hóa Của Tính Cách, người Mỹ bắt đầu dần quan tâm nhiều hơn đến cách những người khác nhìn nhận mình như thế nào. Họ bị tuyệt đối thu hút bởi những người bạo dạn và có phong cách nói chuyện hấp dẫn, lôi cuốn. "Vai trò mới mà xã hội đòi hỏi ở tất cả trong Nền Văn Hóa Của Tính Cách là vai trò của một người biểu diễn", như một lời viết nổi tiếng của Susman. "Mỗi người Mỹ đều phải trở thành một cá nhân biểu diễn".

Sự trỗi dậy của nước Mỹ công nghiệp đã là một động lực mạnh mẽ thúc đẩy chu trình tiến hóa toàn diện này của xã hội. Cả đất nước nhanh chóng chuyển mình từ một xã hội nông nghiệp với những ngôi nhà nhỏ trên thảo nguyên sang một nền văn minh đô thị, mà ở đó "công việc của nước Mỹ là kinh doanh" ("the business of America is business"). Trong những năm tháng quá khứ của miền quê, hầu hết mọi người Mỹ sống cũng như gia đình của Dale Carnegie: trong những nông trại, trong những thị trấn nhỏ vô danh trên bản đồ, tương tác chủ yếu với những người họ đã biết cả cuộc đời họ. Nhưng khi thế kỷ 20 đến, một cơn bão toàn diện của những doanh nghiệp lớn, của đô thị hóa, và những cuộc di cư ồ ạt bắt đầu quét qua nước Mỹ, cuốn dân số của nó tới những đô thị lớn. Vào năm 1790, chỉ có khoảng 3% dân số Mỹ sống ở những thành phố; đến năm 1840, vào khoảng 8%; và đến 1920, hơn một phần ba dân số toàn quốc đã là những cư dân thành thị. "Tất cả chúng ta không thể đều sống hết ở thành phố", biên tập viên tin tức Horace Greeley đã viết vậy vào năm 1867, "ấy vậy nhưng có vẻ ai cũng quyết tâm phải tới sống ở đó bằng được".

Những người Mỹ giờ đây thấy mình không còn làm việc chung với những hàng xóm láng giềng như xưa nữa, mà với toàn những người xa lạ. "Công dân" giờ chuyển hóa thành "nhân viên", họ đối mặt với câu hỏi: làm thế nào để tạo ấn tượng tốt với những người mà họ không hề có quan hệ đồng hương

hay họ hàng gì? "Lý do một người này được thăng chức hay một người khác bị xã hội tảng lờ và tẩy chay", nhà sử học Roland Marchand viết, "càng ngày càng ít phụ thuộc hơn vào những sự ưu tiên thiên vị lâu dài hay những mối thâm thù với một dòng tộc gia đình nào đấy. Trong một nền kinh tế và những mối quan hệ càng lúc càng giấu danh tính của thời đại mới, người ta hoàn toàn có thể nghi ngờ rằng mọi thứ—kể cả ấn tượng lần gặp mặt đầu tiên—đều có thể tạo ra những khác biệt cực kỳ quan trọng". Người Mỹ phản ứng lại những áp lực này bằng cách cố gắng trở thành người bán hàng, những người có thể tiếp thị và bán không chỉ những sản phẩm tinh xảo mới nhất của công ty, mà còn có thể tiếp thị và chào bán cả chính họ nữa.

Một trong những góc nhìn quan trọng nhất mà qua đó ta có thể thấy được sự thay đổi của Nền Văn Hóa Tính Cách là truyền thống tự-giúp-đỡ-bản-thân (self-help) mà ở đó Dale Carnegie đã đóng góp một phần công sức lớn. Những cuốn sách tự-giúp-đỡ-bản-thân từ cách đây rất lâu đã luôn chiếm một vị trí quan trọng trong tâm trí mỗi người dân Mỹ. Phần lớn các cuốn sách hướng dẫn thời kỳ đầu tiên là những truyện ngụ ngôn mang màu sắc tôn giáo, như The Pilgrim's Progress, xuất bản năm 1678, một câu chuyện cảnh báo người đọc rằng nếu không biết kiềm chế bản thân, họ sẽ không bao giờ tới được thiên đường. Những cuốn sách khuyên bảo của thế kỷ 19 đã dần ít chất tính tôn giáo hơn, nhưng vẫn đề cao giá trị của việc có một nhân cách cao quý. Chúng kể những câu chuyện về cuộc đời của những vĩ nhân như Abraham Lincoln, được ngưỡng mộ không chỉ bởi khả năng giao tiếp tuyệt vời, mà còn bởi là một con người vô cùng khiêm tốn, người mà, như triết gia Ralph Waldo Emerson đã viết, "không bao giờ bị vấy bẩn bởi uy quyền". Những cuốn sách cũng ca ngợi cả những con người bình thường nhưng có hành động thể hiện tư cách đạo đức cao quý. Một cuốn sách khuyên bảo khá nổi tiếng xuất bản năm 1899 có tên: "Nhân cách: Điều Vĩ Đại Nhất Trên Đời" (Character: The Grandest Thing in the World) kể về một cô bé chủ một cửa hàng nhỏ, đã đem toàn bộ số tiền kiếm được ít ỏi của mình tặng cho một kẻ hành khất đang co ro nơi góc phố, và rồi vội vã chạy đi thật nhanh trước khi có ai kịp nhìn thấy hành động của mình. Đức hạnh của cô, như mọi người đọc đều hiểu, không chỉ đến từ lòng nhân ái, mà còn cả từ ước muốn được ẩn danh của cô nữa.

Nhưng đến năm 1920, những cuốn sách tự-giúp-đỡ-bản-thân nổi tiếng đều đã chuyển từ tập trung vào đức hạnh bên trong của con người sang việc xây dựng khả năng mê hoặc và bề ngoài để thu hút và chinh phục người khác —"biết phải nói gì, và nói nó như thế nào", như một cuốn nói. "Tạo ra một tính cách thu hút là tạo ra sức mạnh", một cuốn khác khuyên. "Hãy cố luôn thường trực một tác phong để khiến cho người khác phải nghĩ: "anh ta quả là

một anh bạn vô cùng dễ mến", một cuốn thứ ba bàn. "Đó là cách xây dựng danh tiếng cho một nhân cách". Tạp chí Success và cả tuần báo The Saturday Evening Post giới thiệu những chuyên mục mới hướng dẫn người đọc về nghệ thuật giao tiếp. Orison Swett Marden, cũng chính tác giả của cuốn sách Nhân cách: Điều Vĩ Đại Nhất Trên Đời vào năm 1899, đã xuất bản một tác phẩm nổi tiếng khác vào năm 1921, tiêu đề: "Tính Cách Bá Chủ" (Masterful Personality).

Hầu hết các sách hướng dẫn này được viết dành cho nam giới thuộc tầng lớp doanh nhân, nhưng phụ nữ cũng bị thôi thúc phải cải thiện một kỹ năng bí ẩn khác có tên "sức quyến rũ". Lớn lên trong thập kỷ 1920 là sinh ra trong một cuộc đua tranh quyết liệt hơn nhiều những gì bà hay mẹ của họ đã phải trải qua, một cuốn hướng dẫn chăm sóc sắc đẹp cảnh báo, và muốn thành công họ cần phải có một vẻ ngoài ấn tượng. "Những người đi ngang qua ngoài phố sẽ không biết được là bạn thông minh và quyến rũ, trừ khi bạn trông giống vậy."

Những lời khuyên kiểu này—rõ ràng đều nhằm để cải thiện cuộc sống của con người—hẳn đã phải khiến kể cả những người khá là tự tin cũng phải cảm thấy không thoải mái. Susman đã thống kê những từ ngữ xuất hiện nhiều nhất trong các cuốn sách hướng dẫn của đầu thế kỷ 20, và so sánh chúng với từ ngữ trong những cuốn sách đề cao đạo đức nhân cách của thế kỷ 19. Những cuốn sách của thế kỷ trước nhấn mạnh hơn vào những phẩm chất mà bất cứ ai cũng có thể cải thiện được, được miêu tả bằng những từ như:

Bổn phận công dân

Nghĩa vụ Việc làm

Nghĩa cử cao đẹp Danh dự

Danh tiếng

Tư cách đạo đức Cách hành xử lễ độ

Chính trực, ngay thẳng

Nhưng những cuốn sách hướng dẫn của thế hệ mới thì tôn vinh những phẩm chất mà—bất kể Dale Carnegie có làm cho nó nghe có vẻ dễ dàng đến đâu—vẫn khó hơn rất nhiều để đạt được. Hoặc là bạn có được chúng, hoặc là không—không có lựa chọn thứ ba.

Lôi cuốn Quyến rũ

Gây choáng ngợp

Có sức hấp dẫn mãnh liệt Vượt trội

Quả quyết, mãnh liệt

Luôn tràn đầy năng lượng

Hoàn toàn không phải trùng hợp ngẫu nhiên mà vào những thập kỷ 1920 và 1930, hết thảy người dân Mỹ đều bị ám ảnh bởi những minh tinh màn bạc. Làm gì còn ai tốt hơn một siêu sao điện ảnh để thể hiện được sức mạnh của một vẻ ngoài quyến rũ mê hoặc chứ?

Người dân Mỹ cũng đồng thời nhận được những lời khuyên về cải thiện kỹ năng tiếp thị bản thân—bất kể họ có thích chúng hay không—từ ngành công nghiệp quảng cáo. Nếu những quảng cáo thời kỳ đầu đi thẳng vào ca ngợi chất lượng của sản phẩm (“Giấy mỏng vân lụa của Eaton’s Highland: Loại giấy viết trong sạch và tươi mát nhất trên thế giới.”); thì quảng cáo của thời kỳ tôn vinh tính cách khắc họa khách hàng như những người phải chuẩn bị biểu diễn mà vẫn còn run sợ, và chỉ có sản phẩm của nhà quảng cáo mới có thể giúp họ có thể tiếp tục tự tin tiến lên. Những quảng cáo này đặc biệt chú trọng tới cái nhìn đầy đe dọa của mọi người xung quanh: “Khắp nơi xung quanh, mọi người đều đang âm thầm đánh giá bạn”, một quảng cáo xà bông của Woodbury cảnh báo. “Những ánh mắt vô cùng nghiêm khắc đang bủa vây lấy bạn ngay chính lúc này đây!”, quảng cáo của Kem Cạo Râu Williams Luxury khuyên.

Những quảng cáo này đã nhắm thẳng vào mối lo lắng của rất nhiều doanh nhân và quản lý thuộc tầng lớp trung lưu. Trong một quảng cáo của kem đánh răng Dr. West, một anh chàng dáng vẻ bệ vệ ngồi sau một bàn giấy, hai tay chống tự tin vào hông, và hỏi bạn “Đã bao giờ thử tự chào bán chính bạn cho chính bạn chưa? Một ấn tượng đầu tiên ưa nhìn chính là nhân tố quan trọng nhất để thành công, bất kể là trong kinh doanh hay trong đời sống xã hội!”. Kem Cạo Râu Williams Luxury quảng cáo một người đàn ông tóc bóng mượt, để ria, thúc giục người đọc “Hãy để gương mặt của bạn bộc lộ sự tự tin, chứ không phải lo lắng! Hãy nhớ, “diện mạo” của bạn chính là thứ người khác dùng để đánh giá bạn nhiều nhất!”

Những quảng cáo khác nhắc nhở phụ nữ rằng thành công của họ trong trò chơi ái tình giờ không chỉ phụ thuộc vào vẻ ngoài hấp dẫn, mà còn cả vào

tính cách của họ nữa. Một quảng cáo của Xà bông Woodbury vào năm 1921 giới thiệu một cô gái ủ rũ, trở về nhà một mình sau một buổi tối đi chơi đáng thất vọng. Cô đã "luôn khát khao được hạnh phúc, được thành công, được chiến thắng", mẫu quảng cáo nói với vẻ cảm thông. Nhưng không có sự trợ giúp của đúng loại xà bông, người phụ nữ trẻ chỉ có thể là một thất bại trong quan hệ xã hội mà thôi.

Mười năm sau, bột giặt Lux đăng một quảng cáo trên mặt báo giấy, giới thiệu một lá thư buồn bã gửi Dorothy Dix, một "Chị Thanh Tâm" của thời kỳ đó. "Thưa cô Dix," lá thư viết, "Tôi phải làm thế nào để có thể trở nên nổi tiếng hơn đây? Tôi cũng khá là ưa nhìn và không phải là một đồ ngốc, nhưng tôi lại quá rụt rè và e thẹn trước mặt mọi người. Tôi luôn chắc chắn rằng họ sẽ không bao giờ thích tôi…"— Joan G.

"Cô Dix" đã trả lời lại, dứt khoát và rõ ràng: Giá mà Joan đã dùng bột giặt Lux trên váy áo, rèm cửa, sofa của mình, cô chắc chắn đã sẽ sớm có được "một niềm tin sâu đậm, chắc chắn, mãnh liệt vào sự quyến rũ của chính mình".

Việc khắc họa việc hẹn hò như thể nó là một màn biểu diễn với đầy những rủi ro đã phản ánh rõ những quy chuẩn hoàn toàn mới của Nền Văn Hóa Tính Cách. Dưới những giới hạn (đôi lúc áp chế) của những quy chuẩn của Nền Văn Hóa Đức Tính, cả hai giới tính đều thể hiện phần nào sự kín đáo, dè dặt trong cuộc yêu đương. Người nữ mà ăn nói quá to, hay có những ánh nhìn không đứng đắn với nam giới thì đều bị coi là trâng tráo, không biết thẹn, không biết xấu hổ. Những phụ nữ thuộc tầng lớp trên có nhiều quyền tự do để giao tiếp hơn là những người cùng giới với họ ở đẳng cấp dưới, và họ quả thực được đánh giá một phần vào tài năng của họ trong những lời đối đáp mau lẹ và thông minh, nhưng kể cả họ cũng được khuyên là nên biết tỏ ra ngượng ngùng và xấu hổ. Họ được các cuốn sách hướng dẫn cảnh báo rằng "sự kín đáo lạnh lùng nhất" là "phẩm chất đáng ngưỡng mộ nhất ở một người phụ nữ mà một người đàn ông muốn lấy làm vợ, hơn tất cả mọi sự thân mật không cần thiết nào". Mọi người đàn ông đều có thể có được một cung cách xử sự lặng lẽ, từ tốn, một sự bình tĩnh và một thứ sức mạnh không cần thiết phải luôn tự khoe khoang về nó. Mặc dù sự rụt rè nhút nhát tự nó vẫn luôn là một điều không thể chấp nhận được, kín đáo lại là một dấu hiệu của một người bạn đời lý tưởng.

Nhưng với sự xuất hiện của Nền Văn Hóa Tính Cách, những giá trị của sự mực thước bắt đầu sụp đổ dần, với cả nam và nữ. Thay vì dùng những kính ngữ trang trọng khi giao tiếp với phụ nữ và nghiêm túc tuyên bố sự chú ý

của mình tới đối phương, nam giới giờ đây được kỳ vọng là phải biết chinh phục cuộc hẹn hò bằng nghệ thuật của ngôn từ, mà ở đó họ tung ra một lời "tán" đã được cân nhắc kỹ lưỡng. Những người đàn ông quá kín tiếng trước mặt phụ nữ sẽ phải chịu nguy cơ bị tưởng là "pê-đê"; như một cuốn hướng dẫn chuyện yêu đương năm 1926 đã quan sát thấy: "những người đồng tính luyến ái luôn luôn rất kín đáo, nhút nhát, rụt rè, không thích đám đông". Phụ nữ nữa, cũng vậy, được kỳ vọng là phải biết cân bằng giữa đứng đắn và bạo dạn. Nếu phản ứng quá rụt rè trước những động thái lãng mạn, họ có thể bị coi là "lạnh nhạt".

Cả phương diện tâm lý học cũng bắt đầu chật vật với áp lực phải thể hiện sự tự tin. Vào thập kỷ 1920, nhà tâm lý học có tầm ảnh hưởng Gordon Allport đã tạo ra một bài trắc nghiệm chẩn đoán về mức độ "Thống trị-Nhượng bộ" (Ascendance-Submission), nhằm xác định mức độ thống trị trong giao tiếp xã hội. "Nền văn minh đương đại của chúng ta", Allport nhận xét, người mà chính bản thân ông cũng rất kín đáo và nhút nhát, "có vẻ đặt giá trị cao hơn vào những con người hùng hổ, người 'xông lên đoạt lấy phần thưởng'". Ngay từ những năm 1921, Carl Jung đã nhận thấy vị trí xã hội đang bắt đầu bị đe dọa của sự hướng nội. Chính Jung coi người hướng nội như là "những nhà giáo dục và những kẻ khuyến khích của tương lai", những kẻ đã thể hiện giá trị của "một thế giới nội tại luôn rất cần thiết trong nền văn minh của chúng ta". Nhưng ông cũng thừa nhận rằng "sự kín đáo và những nỗi ngượng ngùng dường như rất vô căn cứ (của họ), sẽ tự nhiên khơi dậy rất nhiều ác cảm của xã hội với loại người này".

Nhưng không ở đâu nhu cầu cần phải có một dáng vẻ tự-tin lại rõ ràng hơn ở định nghĩa khái niệm mới của các nhà tâm lý học, về thứ gọi là "Phức cảm tự ti" (inferiority complex). Hội chứng IC, như nó sau này được biết đến rộng rãi hơn trên báo chí (viết tắt từ hai chữ cái đầu của tên gốc tiếng Anh, the Inferiority Complex), được đề xuất lần đầu vào những năm 1920 bởi nhà tâm lý học người Viên Alfred Adler, để định nghĩa về cảm giác tự ti và những hậu quả của nó. "Bạn có hay tự cảm thấy bất an không?" một cuốn sách do Adler viết, vào hàng bán chạy nhất thời điểm đó, hỏi. "Bạn có hay thiếu tự tin không? Bạn có dễ nhượng bộ không?". Adler giải thích rằng tất cả trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ đều cảm thấy tự ti, khi phải lớn lên trong một thế giới của người lớn và những anh chị lớn khác của chúng. Trong một quá trình lớn lên bình thường, hầu hết mọi người sẽ học cách hướng những cảm xúc này vào làm động lực để theo đuổi những mục tiêu của mình. Nhưng nếu có gì đó đi chệch hướng khi họ trưởng thành, họ có thể bị đóng chặt mãi mãi với một căn ác bệnh có tên "Hội chứng IC", hay "Phức cảm tự ti"—một trở ngại chết người, đặc biệt trong một thế giới càng ngày càng cạnh tranh quyết liệt hơn.

Ý tưởng về việc đóng gói tất cả mọi nỗi lo lắng với đời sống xã hội của mình vào một cái gói gọn ghẽ của "Hội chứng IC" đã làm vừa ý rất nhiều người Mỹ. Phức Cảm Tự Ti trở thành một lời giải thích tuốt- tuồn-tuột cho mọi vấn đề trên hầu khắp mọi phương diện của xã hội, từ chuyện tình cảm yêu đương cho tới việc làm cha làm mẹ, tới cả công danh sự nghiệp. Vào năm 1924, tạp chí Collier đăng một câu chuyện về một người phụ nữ đang sợ phải cưới người mà mình yêu, vì e ngại rằng anh ta đã mắc phải một hội chứng IC quá nặng, không còn cách chữa. Một tạp chí nổi tiếng khác thì cho đăng một bài báo có tựa đề: "Con Của Bạn Và Cái Chứng Phức Cảm Thời Thượng Kia", giải thích cho các bà mẹ thứ gì dẫn đến hội chứng IC ở trẻ nhỏ, và làm cách nào để ngăn chặn hoặc chữa trị được nó. Như thể tất cả mọi người đều bị mắc phải hội chứng IC này vậy; nhưng, với một số người, nghịch lý thay, đó lại chính là dấu hiệu để nhận biết họ. Lincoln, Napoleon, Teddy Roosevelt, Edison, và cả Shakespeare—tất cả đều đã phải chống chọi với chứng bệnh IC, theo lời một bài báo của Collier năm 1939. "Vậy nên", tờ tạp chí kết luận, "nếu bạn có một hội chứng Phức Cảm Tự Ti to bự đang phát triển, vậy thì bạn đã thực sự may mắn đến hết mức mà bạn có thể mong đợi rồi đấy, miễn là bạn có đủ chất để chống lưng cho nó".

Nhưng bất chấp giọng điệu lạc quan của bài báo này, các chuyên gia nuôi dạy trẻ nhỏ của thập kỷ 1920 vẫn hạ quyết tâm giúp đỡ trẻ em phát triển một "tính cách để chiến thắng". Cho đến tận lúc đó, những người làm nghề này chủ yếu vẫn chỉ phải đương đầu với những bé gái phát triển tâm sinh lý quá sớm, hay những bé trai thích tập tành đua đòi làm băng đảng, du côn. Nhưng giờ những nhà tâm lý học, nhân viên công tác xã hội, và bác sĩ chú tâm hơn vào những đứa trẻ bình thường hàng ngày "có tính cách và tâm lý không bình thường"—đặc biệt là những em rụt rè và nhút nhát. Sự nhút nhát có thể dẫn đến những hậu quả đáng sợ, những cuốn sách hướng dẫn này cảnh báo, từ nghiện rượu cho đến tự tử; trong khi một tính cách năng động, xông xáo sẽ đem tới thành công cả về tài chính lẫn tinh thần. Các chuyên gia khuyên các vị phụ huynh hãy bắt trẻ em hòa đồng với tập thể hơn, khuyến khích trường học phải chuyển trọng tâm của mình từ học-trong-sách-vở sang "định hướng và dẫn đường cho sự phát triển tính cách của trẻ nhỏ". Các nhà giáo dục đã tiếp nhận vai trò này một cách vô cùng nồng nhiệt. Đến năm 1950, câu khẩu hiệu của Hội Nghị Nhà Trắng Nửa Thế Kỷ về Thanh Thiếu Niên đã là: "Một tính cách lành mạnh cho mọi con em của chúng ta".

Những bậc phụ huynh—hoàn toàn có ý tốt—của thập kỷ 1950 đồng ý rằng im lặng là một thứ tính cách hoàn toàn không thể chấp nhận được, và tính hòa đồng tập thể là lý tưởng cho cả nam lẫn nữ. Một số còn ngăn cấm con em tiếp xúc với những thú vui quá nghiêm túc và cô độc, như âm nhạc cổ

điển, e sợ rằng những thứ như vậy có thể khiến con họ trở nên kém nổi tiếng trong mắt bạn bè và những người xung quanh. Họ càng ngày càng gửi con mình đến trường sớm hơn, với mục tiêu chủ yếu là để các em học được cách hòa nhập vào với hoạt động tập thể một cách sớm nhất. Những trẻ em hướng nội thường bị đánh dấu như là những trường hợp có vấn đề (một tình huống cũng tương tự với bất cứ ai có con là người hướng nội ngày nay).

Tác phẩm của William Whyte, "Con người của Tổ Chức" (The Organization Man), một trong những sách bán-chạy-nhất của năm 1956, đã miêu tả chi tiết việc các bậc cha mẹ định sửa chữa toàn diện tính cách ít nói của con trẻ như thế nào. "Việc học hành của Jonny ở trường giờ đang không được tốt cho lắm", Whyte nhớ lại một người mẹ đã kể với ông. "Thầy giáo có giải thích với tôi rằng điểm học tập của thằng bé thì ổn, nhưng vấn đề là sự tương tác xã hội của nó không được tốt như mong đợi. Nó thường chỉ chọn lấy một hay hai người bạn thật thân để chơi cùng mà thôi, và đôi lúc rất thoải mái dù phải ở một mình nữa". Các bậc cha mẹ hoan nghênh những sự can thiệp kịp thời như vậy, Whyte nói. "Chỉ trừ một vài bậc cha mẹ tính nết kỳ lạ, hầu hết đều rất biết ơn nhà trường đã làm việc hết sức nỗ lực để hạn chế xu hướng hướng nội cũng như bất kể sự phát triển tính cách bất bình thường nào khác".

Những bậc cha mẹ theo đuổi xu hướng này hoàn toàn không hề ác độc, hay thậm chí chậm hiểu ngu ngốc gì. Họ chỉ đơn giản là đang chuẩn bị cho con trước khi chúng phải bước chân vào "thế giới thật". Khi những đứa trẻ này lớn lên và nộp đơn xin vào học đại học, rồi sau đó nữa là xin việc, các em sẽ phải đối mặt với cùng một hệ tiêu chuẩn hướng ngoại như vậy. Những ủy ban xét tuyển của các trường đại học tìm kiếm không chỉ những ứng cử viên vượt trội nhất, mà còn phải là những người hướng ngoại nhất. Tổng Giám Sự Hành Chính (provost) của đại học Harvard, Paul Buck, đã tuyên bố vào những năm 1940 rằng: Harvard nên khước từ tất cả những người "dễ nhạy cảm, dễ hoảng loạn", và cả những người "quá học thuật"; để ưu tiên cho những người có một tính cách "hướng ngoại lành mạnh". Vào năm 1950, hiệu trưởng trường đại học Yale, Alfred Whitney Griswold, tuyên bố rằng một Yalie (sinh viên trường Yale) lý tưởng không phải là một kẻ "mặt lầm mày lì, chỉ biết chú tâm vào học thuật chuyên ngành, mà phải là một con người phát-triển-toàn-diện". Một chủ nhiệm khoa khác thì nói với Whyte rằng "khi chọn lọc hồ sơ từ những trường cấp III, ông thấy hoàn toàn hợp lý khi luôn cân nhắc đến không chỉ những điều mà trường đại học muốn, mà cả những điều mà bốn năm sau này, các chủ doanh nghiệp sẽ muốn ở các cử nhân mới tốt nghiệp. "Họ thích những người hướng ngoại, chủ động", ông nói. "Vậy nên với chúng tôi, ứng cử viên hoàn hảo nhất là những người đạt

khoảng 80 đến 85 điểm học thuật trung bình ở trường, và có vô số các chứng nhận hoạt động ngoại khóa trong học bạ. Chúng tôi gần như không có việc gì để dùng đến những loại người người hướng nội ‘siêu thông minh’”.

Vị trưởng khoa này hiểu rất rõ rằng các nhân viên hiện đại của của thập niên giữa thế kỷ 20—kể cả ở những ngành nghề hiếm khi cần đến phải diễn thuyết trước đám đông và công luận nhất, như một nhà khoa học nghiên cứu trong phòng thí nghiệm—không phải là những người thích đào sâu tư duy sâu sắc nữa, mà là một người hướng ngoại thân thiện, với tính cách của một người bán hàng hoàn hảo. “Như một thói quen, cứ mỗi khi từ ngữ ‘thông minh’ được dùng” Whyte nói, “nó đều hoặc được nối tiếp ngay sau bởi một chữ ‘nhưng’ (trong ‘Chúng tôi luôn cần những người thông minh, nhưng…’); hoặc đi kèm với những từ như ‘tính khí thất thường’, ‘lập dị, ‘hướng nội’, ‘tâm thần không ổn định’, v…v… “. “Những người này sẽ phải thường xuyên giao tiếp với các thành viên còn lại của công ty”, trích lời một giám đốc trong thời những năm 1950, “và sẽ rất có ích nếu họ có thể tạo một ấn tượng tốt trong mắt những người đó”.

Công việc của một nhà khoa học không chỉ còn là tiến hành nghiên cứu và thử nghiệm nữa, mà còn phải là chào bán được nó; và cái đó đòi hỏi một phong cách gật-đầu-cười-rạng-rỡ-khi-gặp-lướt-bạn-ở-hành- lang. Ở IBM, một tập đoàn rất trân trọng ý tưởng về “con người của công ty”, mỗi sáng bộ phận bán hàng đều tập trung lại thành từng nhóm lớn và hát vang bài ca truyền thống của công ty, “Mãi Mãi Tiến Lên”, và cùng hòa nhịp với bài hát “Cùng bán IBM”, dựa vào giai điệu bài hát “Singin’ in the Rain”. “Cùng bán IBM”, bài hát bắt đầu, “chúng ta bán IBM. Thật là một cảm giác tuyệt vời, cả thế giới là bè bạn của ta.”

Rồi họ bắt đầu tỏa đi các nơi để xử lý các công việc của họ, chứng minh rằng những người thuộc ủy ban tuyển sinh của đại học Harvard và Yale có lẽ hẳn đã đúng: chỉ có một loại người nhất định mới có thể nhiệt tình hào hứng khởi động mỗi buổi sáng của mình bằng cách như thế này.

Những người còn lại trong biên chế nhân viên chỉ còn cách cố gắng xoay sở hết mức có thể của họ mà thôi. Và nếu lịch sử tiêu thụ thuốc và chế phẩm y học có thể chỉ ra điều gì đó, thì đấy là: rất nhiều người đã vô cùng suy sụp khi phải đối mặt với những áp lực như thế này. Vào năm 1955, một công ty dược phẩm có tên Carter-Wallace cho ra mắt sản phẩm thuốc-chống-khủng-hoảng mới của mình có tên Miltown, định nghĩa lại căng thẳng và lo lắng như là những kết cục tự nhiên của một xã hội mới, luôn cạnh tranh quyết liệt và không khoan nhượng. Miltown được quảng cáo nhắm tới nam giới, và

ngay lập tức trở thành nhãn hiệu dược phẩm bán chạy nhất trong lịch sử Hoa Kỳ, theo lời của nhà sử học xã hội Andrea Tone. Đến 1956, cứ hai mươi người Mỹ thì có một người đã dùng thử nó, và đến 1960, một phần ba trong số những đơn thuốc của các bác sĩ là Miltown hoặc một loại thuốc khác có cùng tính năng tương tự, tên Equanil. "Lo lắng và căng thẳng là những vấn đề chung của toàn xã hội", quảng cáo in của Equanil nói rõ. Vào những năm 1960, quảng cáo thuốc an thần Serentil còn tuyên bố trực tiếp hơn thế nữa vào khả năng hấp dẫn của nó trong việc cải thiện năng lực biểu diễn trước xã hội của con người. "Cho những mối lo lắng và căng thẳng đến từ cảm giác không thể hòa nhập cùng số đông", mẩu quảng cáo đó nói, giọng đầy cảm thông.

Tất nhiên, Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng không phải là một phát minh gì mới chỉ có ở xã hội hiện đại. Hướng ngoại là thành tố có trong cả từng nhiễm sắc thể của mỗi chúng ta. Dấu hiệu truy được về nó, tuy vậy, ở Châu Á và Châu Phi ít hơn hẳn so với ở Châu Mỹ và Châu Âu, những nơi dân số chủ yếu là con cháu của những người nhập cư từ khắp nơi trên thế giới. Cũng rất hợp lý, các nhà nghiên cứu chỉ ra, khi thấy những người du hành khắp thế giới sẽ hướng ngoại hơn nhiều những người ở lại quê nhà—và rồi sau đó họ lại truyền lại những đặc tính đó cho con cháu của họ, rồi con cháu của con cháu của họ. "Vì đặc điểm tính cách cũng được di truyền một cách sinh học", nhà tâm lý học Kenneth Olson viết, "mỗi một cơn sóng di cư thành công lại đưa đến sự trỗi dậy của một quần thể dân số mới, hướng ngoại hơn nhiều những người ở lại quê hương ban đầu".

Chúng ta cũng có thể lần ra nguồn gốc sự ngưỡng mộ của chúng ta với đặc tính hướng ngoại từ nền văn minh Hy Lạp cổ đại, những người mà với họ khả năng diễn thuyết là một kỹ năng tối thượng; và từ đế chế La Mã, nơi của những người mà với họ hình phạt nặng nề nhất là bị trục xuất ra khỏi thành phố, xa khỏi cuộc sống nhộn nhịp ồn ã của nó, mãi mãi. Cũng tương tự như vậy, chúng ta tôn trọng những nhà lập quốc của chúng ta (đang nói tới nước Mỹ - chú thích của người dịch) chính xác là vì họ rất hùng hồn khi nói về chủ đề tự do: Cho tôi tự do, hoặc hãy cho tôi cái chết! Thậm chí cả những cuộc phục hưng Thiên Chúa giáo ở Mỹ, từ tận giai đoạn thời kỳ Đại Tỉnh Thức đầu tiên vào thế kỷ 18, cũng phụ thuộc rất nhiều vào khả năng trình diễn của những vị mục sư, những người sẽ được coi là thành công nếu họ có thể khiến được đám đông, vốn bình thường ít nói và kín đáo, phải sụp xuống khóc lóc, hô vang, và dần dần mất cả tự chủ. "Không gì khiến tôi đau khổ và lo lắng hơn là phải nhìn một vị mục sư đứng gần như bất động, cứ rề rà đều đều giảng kinh như thể một nhà toán học đang bình tĩnh tính khoảng cách từ Mặt Trăng đến Trái Đất", một tờ báo tôn giáo phát hành năm 1837 phàn nàn.

Cứ theo đà này sự khinh thị tiếp tục phát triển, những cư dân Mỹ bắt đầu ngưỡng mộ hành động và dần nghi ngờ trí tuệ; liên hệ hoạt động tư duy với thứ lối sống kiểu quý tộc Châu Âu yếu đuối, rề rà, kém hiệu quả mà họ đã bỏ lại phía sau. Trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1828, một giáo sư đại học Harvard, John Quincy Adams14, tranh cử một-đối-một với Andrew Jackson*15*, một vị tướng lĩnh quả quyết của quân đội Hoa Kỳ. Một áp phích vận động bỏ phiếu cho Jackson đã nêu cao câu khẩu hiệu phân biệt rõ rệt hai người với nhau: "John Quincy Adams người có thể viết / Và Andrew Jackson người có thể chiến thắng chiến tranh" (Nguyên bản: "John Quincy Adams who can write / And Andrew Jackson who can fight."—Sự không chính xác ở ngôn từ là một sự cố ý để nhằm truyền tải phần nào tính vần điệu của nguyên bản—Chú thích của người dịch).

14 John Quincy Adams (1767-1845) là tổng thống Hoa Kỳ thứ 6 (1826-1829) và là con trai đầu, con thứ hai của vị tổng thống Hoa Kỳ thứ hai John Adams (tại nhiệm 1797-1801) và Abigail Adams . Ông đắc cử tổng thống năm 1826 và là tổng thống cuối cùng của Đảng Dân Chủ Cộng Hòa Hoa Kỳ cho đến khi ông bị Andrew Jackson đánh bại trong cuộc bầu cử tổng thống Mỹ năm 1828 và chỉ phục vụ được 1 nhiệm kỳ. (Nguồn: Wikipedia)

15 Andrew Jackson (15 tháng 3 năm 1767 - 8 tháng 6 năm 1845) là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 7(1829-1837) và đã thoát khỏi vụ ám sát năm 1835. Ông là tổng thống đầu tiên của Đảng Dân chủ Hoa Kỳ. Trước khi đắc cử, Jackson từng là 1 nhà lãnh đạo quân sự Hoa Kỳ ở Florida và đã chỉ huy quân đội Mỹ năm (1815) trong trận chiến New Orleans. Ông đánh bại John Quincy Adams trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1828. (Nguồn: Wkipedia)

Và kết quả của chiến dịch tranh cử đó? Kẻ biết chiến đã đánh bại kẻ biết viết, theo cách nói của nhà sử học văn hóa Neal Gabler. (John Quincy Adams, tình cờ, được giới tâm lý học chính trị nhận định là một trong số rất ít người hướng nội đã từng làm tổng thống).

Nhưng sự trỗi dậy của Nền Văn Hóa Tính Cách đã làm căng thẳng thêm cho sự thiên vị đó, giúp nó không chỉ dừng lại ở địa hạt chính trị và tôn giáo nữa, mà còn cả tới tất cả mọi người dân bình thường khác. Và mặc dù các nhà sản xuất xà bông có thu được lợi nhuận cao hơn nhờ sự chuyển hướng tập trung vào vẻ thu hút và tác phong lãnh đạo, không phải ai cũng thấy thoải mái với sự phát triển này. "Sự tôn trọng mà chúng ta có dành cho những tính cách cá nhân đã chạm xuống mức thấp nhất trong lịch sử", một học giả phát biểu năm 1921. "Và thật là mỉa mai đến thi vị rằng không có một quốc gia nào trên thế giới lại luôn miệng nói về tính cách con người nhiều như chúng ta.

Chúng ta thực sự có cả những trường học cho việc "tự thể hiện bản thân" và "tự phát triển tính cách", mặc dù hầu hết ý của chúng ta là những sự thể hiện và sự phát triển tính cách của một nhân viên môi giới nhà đất phát đạt".

Một nhà phê bình khác lên án về sự chú ý rất ăn theo mà mọi người dân Mỹ đang dành cho những người làm giải trí: "Thật kỳ lạ khi nghĩ về mức độ chú ý mà sân khấu và những thứ khác gắn liền với nó đang nhận được mỗi ngày trên các mặt báo và tạp chí", ông phàn nàn. Chỉ 20 năm trước đó thôi—trong Nền Văn Hóa Của Đức Tính—những chủ đề như vậy sẽ bị coi là không phải phép, không đúng mực; vậy nhưng giờ đây chúng đã trở thành "một phần vô cùng quan trọng của xã hội, đến mức mà chúng đã trở thành chủ đề bàn luận trong tất cả các lớp học trên khắp đất nước".

Thậm chí cả bài thơ nổi tiếng của T. S. Eliot viết năm 1915, Bản tình ca của J. Alfred Prufrock—mà ở đó ông phàn nàn về nhu cầu phải "chuẩn bị một khuôn mặt để gặp những khuôn mặt mà bạn sẽ phải gặp"—cũng có vẻ như một tiếng kêu xé lòng về nhu cầu mới quá lớn của xã hội trong việc tự tiếp thị bản thân. Trong khi những nhà thơ của thế kỷ trước có thể đi lang thang như những đám mây trôi vô định qua các miền quê (Wordsworth, vào năm 1802), hoặc đắm mình trong sự tĩnh lặng của Walden Pond (Thoreau, vào năm 1845); chàng trai Prufrock của Eliot luôn lo sợ bị nhìn bởi "những ánh mắt xa lạ, đóng khung bạn trong một lời miêu tả đã được công thức sẵn", và ghim bạn, bất chấp sự vùng vẫy chống trả, thật chặt vào một bức tường.

Tua nhanh lại gần một trăm năm sau, và những lời phản đối của Prufrock được nhập vào chương trình học chính thức của học sinh phổ thông, nơi nó được máy móc học thuộc lòng một cách miễn cưỡng— rồi nhanh chóng quên lãng—bởi những thế hệ thiếu niên càng ngày càng thành thạo hơn trong việc định hình phong cách cả trên mạng lẫn ngoài đời của họ. Những học sinh này lớn lên trong một thế giới nơi mà danh hiệu, thu nhập, và cảm giác hài lòng với bản thân phụ thuộc nhiều hơn bao giờ hết vào khả năng đáp ứng những đòi hỏi của Nền Văn Hóa Tính Cách. Áp lực phải biểu diễn, phải tiếp thị bản thân, và không bao giờ phải lo lắng vì "không thể hòa nhập" được tiếp tục tăng lên mạnh mẽ. Số lượng những người Mỹ tự coi mình là nhút nhát, rụt rè tăng từ 40% vào những năm 1970 lên 50% vào thập kỷ 1990, có lẽ là vì chúng ta đã tự đo đếm mình dựa vào những tiêu chuẩn cao hơn rất nhiều của việc tự-tiếp-thị- bản-thân một cách bạo dạn. "Chứng rối loạn lo lắng xã hội" (Social anxiety disorder)—vốn ban đầu để chỉ đến chứng sợ hãi vô căn cứ—bây giờ được coi là ảnh hưởng tới một phần năm dân số của chúng ta. Phiên bản mới nhất của cuốn Diagnostic and Statistical Manual (DSM-IV), được coi là Kinh Thánh trong việc chữa các chứng bệnh

rối loạn tâm lý, coi nỗi sợ hãi khi phải thuyết trình trước đám đông là một trạng thái bệnh lý—không phải một nỗi phiền muộn, không phải một mối bất lợi, mà là một căn bệnh— nếu nó ảnh hưởng tới khả năng làm việc của của những người mắc phải. “Sẽ là không đủ”, Daniel Goleman, một quản lý cấp cao ở Eastman Kodak nói với tác giả của cuốn sách, “nếu bạn chỉ có thể ngồi bên bàn máy tính và hào hứng vì một bản báo cáo thực trạng của công ty rất khả quan nào đấy, trong khi lại e ngại phải trình bày những kết quả tuyệt vời đó với ban lãnh đạo của công ty”. (Và có vẻ ngược lại, sẽ là hoàn toàn OK nếu bạn ngại phải bỏ công sức ra làm một bản báo cáo thực trạng của công ty, nhưng lại rất hào hứng được diễn thuyết).

Nhưng có lẽ cách tốt nhất để đo đếm được mức độ ảnh hưởng của Nền Văn Hóa Tính Cách trong thế kỷ 21 là quay trở lại với những trung tâm tự-giúp-đỡ-bản-thân. Ngày hôm nay, tròn một thế kỷ sau ngày Dale Carnegie lần đầu tiên thành lập lớp dạy nói trước đám đông đó ở YMCA, tác phẩm nổi tiếng hàng đầu của ông, Đắc Nhân Tâm, vẫn chiếm vị trí hàng đầu trong số các sách bán chạy nhất của các nhà xuất bản trên thế giới. Học Viện Dale Carnegie giờ vẫn cung cấp các khóa học mở rộng từ lớp học gốc ban đầu của Carnegie, và khả năng giao tiếp thuần thục, trôi chảy vẫn giữ nguyên là thành tố quan trọng nhất trong cả giáo trình. Toastmasters, một tổ chức phi lợi nhuận thành lập năm 1924, với các thành viên gặp mặt nhau mỗi tuần một lần để để luyện tập nói trước công chúng, và với những người sáng lập tuyên bố rằng: “tất cả mọi nói chuyện đều là để bán hàng và tất cả mọi sự bán hàng đều phải qua nói chuyện” (“all talking is selling and all selling involves talking”), hiện nay vẫn đang phát triển vô cùng lớn mạnh, với hơn 12.500 câu lạc bộ trải dài trên khắp 113 nước khác nhau trên thế giới.

Video quảng cáo cho website của Toastmasters giới thiệu hai người đồng nghiệp, Eduardo và Sheila, ngồi trong hàng ghế khán giả của “Hội Nghị Kinh Doanh Toàn Cầu Lần Thứ Sáu”. Ở phía xa, có một diễn giả căng thẳng đang hết sức vụng về giới thiệu một bài diễn thuyết thảm hại tới tội nghiệp trên khán đài.

“Tôi thật mừng mình không phải là anh ta,” Eduardo thì thầm.

“Anh đang đùa đấy phải không?”, Sheila hỏi lại với một nụ cười đắc thắng. “Chẳng lẽ anh không nhớ tới buổi thuyết trình về doanh số của công ty với các khách hàng mới vào tháng trước ư? Lúc đó tôi còn tưởng là anh sẽ ngất luôn trên bục diễn thuyết đấy”.

“Thôi nào, chắc chắn là tôi không tệ đến mức đấy chứ?”

"Ồ có, anh thực sự đã tệ đến mức vậy đấy. Rất tệ. Tệ nhất tôi đã từng thấy, nếu tôi có thể nói vậy".

Eduardo trông hiển nhiên xấu hổ một cách rất hợp lý, trong khi người đồng nghiệp có vẻ rất thiếu tế nhị tên Sheila vẫn tiếp tục.

"Nhưng", Sheila nói, "anh hoàn toàn có thể sửa được nó. Anh hoàn toàn có thể làm tốt hơn. Anh đã bao giờ nghe đến Toastmasters chưa?"

Sheila, một nữ doanh nhân tóc nâu trẻ và xinh đẹp, kéo Eduardo tới một buổi gặp mặt định kỳ của

Toastmasters. Ở đó, cô tình nguyện xung phong làm mẫu cho một hoạt động có tên "Sự Thật hay Giả Dối", ở đó người tham gia có nhiệm vụ phải kể cho 15 khán giả có lẻ một câu chuyện về cuộc đời mình, để sau đó họ sẽ quyết định xem liệu đó có phải là sự thật hay không.

"Tôi cá là mình có thể lừa tất cả mọi người", cô nói nhỏ với Eduardo, trước khi dõng dạc tiến tới bục sân khấu. Cô kể một câu chuyện vô cùng tỉ mỉ về những năm tháng của cuộc đời mình khi còn là một ca sĩ opera, kết thúc với quyết định dứt khoát nhất của cuộc đời cô là rời bỏ tất cả sự nghiệp đó để dành nhiều thời gian hơn cho gia đình. Khi cô kết thúc, ủy viên Toastmaster có mặt tại đó hỏi mọi người xem liệu họ có quyết định tin vào câu chuyện của Sheila hay không. Tất cả mọi người đều giơ tay. Người ủy viên sau đó liền quay trở lại phía Sheila, và hỏi xem liệu đó có phải là một câu chuyện thật hay không.

"Tôi thậm chí còn không thể xướng nổi dù chỉ một nốt!" cô cười rạng rỡ.

Sheila có thể hiện lên như một người thiếu thành thật, nhưng cũng dễ có thể cảm thông được. Cũng như những độc giả đầy lo lắng của những cuốn sách tự-giúp-đỡ của thập kỷ 1920, cô chỉ đang cố vượt lên dẫn đầu trong văn phòng của mình. "Có quá nhiều sự cạnh tranh trong môi trường làm việc của tôi", cô bộc bạch trước máy quay, "và nó khiến việc luôn giữ cho các kỹ năng của tôi thật sắc bén quan trọng hơn bao giờ hết".

Nhưng thật sự thì "giữ những kỹ năng của mình sắc bén" là gì? Có phải chúng ta có nên tập luyện thật thành thạo những kỹ năng tự-tiếp-thị-bản-thân, để có thể che giấu hoàn toàn mục đích và ý đồ thực sự của mình trước mặt người khác? Có phải chúng ta nên học cách làm-chủ-sân-khấu giọng nói của chúng ta, cử chỉ, ngôn ngữ hình thể của chúng ta, để chúng ta có thể nói —không, bán—bất cứ câu chuyện nào mà chúng ta muốn? Đây có vẻ là một

ham muốn rất thiếu trung thực, một mốc đánh dấu việc chúng ta đã đi xa được đến đâu—và không phải theo bất cứ nét nghĩa tốt nào của câu nói này—kể từ những năm tháng thơ ấu của Dale Carnegie.

Cha mẹ của Dale có những tiêu chuẩn đạo đức rất cao; họ muốn con trai họ theo đuổi sự nghiệp trong ngành giáo dục, hoặc tôn giáo, chứ không phải bán hàng. Có vẻ sẽ rất khó có chuyện họ chấp nhận một kỹ thuật cải-thiện-bản-thân như là "Sự Thật hay Giả Dối". Hay, cũng như thế, những lời khuyên bán- chạy-hàng-đầu của Carnegie về việc làm thế nào để khiến người khác ngưỡng mộ và làm theo ý bạn. Cuốn sách Đắc Nhân Tâm đầy các chương với những tựa đề như "Khiến người khác vui lòng làm những gì bạn muốn", hay "Làm thế nào để khiến người khác thích bạn ngay tức thì".

Tất cả đều đưa đến một câu hỏi: Làm thế nào mà chúng ta đã đi từ Nền Văn Hóa Của Đức Tính tới Nền Văn Hóa Của Tính Cách, mà không nhận ra mình đã hy sinh rất nhiều thứ vô cùng ý nghĩa trên đường đi?

2. NHỮNG LẦM TƯỞNG VỀ MỘT KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO THU HÚT

Nền Văn Hóa Của Tính Cách, 100 năm sau

Xã hội tự nó đã là một hệ giáo dục theo những tiêu chuẩn hướng ngoại, và hiếm có một xã hội nào lại thuyết giảng về nó nhiều đến thế. Không có một con người nào lại là một hoang đảo cô lập cả, nhưng liệu John Donne sẽ đau đớn đến đâu khi biết câu nói đó của mình đã bị lặp lại nhiều đến thế nào, và vì lý do gì.

—WILLIAM WHYTE

Kỹ Năng Bán Hàng, khi được coi như một Đức Hạnh: Trực tiếp với Tony Robbins

"Chị có hào hứng không?" một người phụ nữ tên Stacy kêu lên phấn khích khi tôi trao lại cho cô bản đăng ký của mình. Chất giọng đường mật của cô kéo lên thành một dấu chấm than lớn. Tôi gật và cố cười một cách rạng rỡ nhất có thể. Từ phía bên kia dãy hành lang của Trung Tâm Hội Nghị Atlanta, tôi có thể nghe thấy những tiếng người đang hét lên vì phấn khích.

"Tiếng gì vậy?" tôi hỏi.

"Họ đang giúp mọi người thật hào hứng để sẵn sàng vào trong!" Stacy đáp rạng rỡ. "Đó cũng là một phần trong trải nghiệm của khóa học UPW mà!". Cô đưa tôi một tập bìa gáy lò xo màu tím và một tấm bảng tên ép nhựa trong để đeo quanh cổ. GIẢI PHÓNG SỨC MẠNH BÊN TRONG (Unleash The Power Within, tức UPW), cuốn sổ tuyên bố rất dõng dạc bằng những chữ in hoa nổi bật trên bìa trước. Chào mừng đến với buổi seminar nhập môn của Tony Robbins.

Tôi đã phải trả trước 895 đô-la để đổi lại, theo như những lời quảng cáo, được học cách trở nên hào hứng, nhiệt huyết hơn, có thể phát triển và thành công hơn nữa trong cuộc sống, và chiến thắng mọi nỗi sợ hãi trong lòng tôi. Nhưng sự thực là tôi không đến đây để "giải phóng sức mạnh bên trong" (mặc dù tôi vẫn sẽ rất vui lòng nếu có thêm được một vài lời khuyên sáng suốt). Tôi ở đây là vì buổi seminar này là điểm dừng đầu tiên trong hành trình tìm hiểu về Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng của tôi.

Tôi đã từng được xem các phim quảng cáo16 của Tony Robbins—ông khẳng

định mình luôn có ít nhất một phim quảng cáo được chiếu tại bất cứ thời điểm nào—và lập tức có ấn tượng rằng đây là một người thuộc về nửa hướng ngoại hơn của thế giới. Ông là vua của các sản phẩm tự-giúp-đỡ, với một danh sách khách hàng bao gồm cả những cái tên như Tổng thống Clinton, Tiger Woods, Nelson Mandela, Margaret Thatcher, Công nương Diana, Mikhail Gorbachev, Mẹ Teresa, Serena Williams, Donna Karan—và hơn 50 triệu người khác nữa. Và ngành công nghiệp tự-giúp-đỡ, thị trường mà mỗi năm người dân Mỹ đổ vào hơn 11 tỷ đô-la, về ngay định nghĩa của nó đã hé lộ cho chúng ta thấy khái niệm về một con người hoàn hảo, kiểu mẫu của mình, hình tượng mà mỗi chúng ta đều nỗ lực hết sức để trở thành, chỉ cần bằng cách làm theo bảy nguyên tắc của cái này hoặc ba quy luật của cái kia. Tôi muốn tìm hiểu rõ hơn hình tượng kiểu mẫu này thực sự như thế nào.

Stacy hỏi tôi có mang theo đồ ăn không. Nghe có vẻ như một câu hỏi rất lạ: Ai lại chuẩn bị đồ ăn theo, cho một chuyến đi chỉ ngắn như từ New York tới thành phố Atlanta? Cô giải thích rằng tôi sẽ muốn nạp lại năng lượng ngay tại chỗ ngồi của mình; bởi vì trong vòng bốn ngày tới, từ Thứ Sáu tới Thứ Hai, chúng tôi sẽ liên tục hoạt động mười lăm tiếng mỗi ngày, 8 giờ sáng tới 11 giờ tối, với chỉ duy nhất một khoảng nghỉ ngắn vào buổi trưa. Tony sẽ ở trên sân khấu trong suốt cả quãng thời gian đó, và tôi chắc chắn sẽ không muốn bỏ lỡ dù chỉ một phút nào đâu.

Tôi nhìn quanh khắp cả gian đại sảnh. Những người khác có vẻ đều đã chuẩn bị sẵn sàng trước khi tới—họ đang dạo bước trong dãy hành lang, vui vẻ xách theo những túi đồ mua sắm đầy nhóc những thanh PowerBars17, chuối và bánh snack ngô. Tôi nhặt lấy vài quả táo hơi bị xây xát một chút từ quầy đồ ăn vặt, và bắt đầu chen chân vào khán phòng. Những người đón tiếp mặc áo phông in chữ UPW và mang những nụ cười rạng rỡ chắn trước lối đi, nhảy lên nhảy xuống, cụng nắm đấm tay với nhau đầy hào hứng. Bạn sẽ không thể chen chân vào mà không đập tay với họ một phát. Tôi biết chắc, bởi vì chính tôi đã thử.

1*6 Nguyên bản: infomercials—một quảng cáo có thời lượng dài trên truyền hình và cung cấp rất nhiều thông tin về một chủ đề nào đó, để làm cho nó trông không có vẻ là đang quảng cáo cho một sản phẩm*

17 Một dạng thức ăn bổ sung năng lượng phổ biến ở Mỹ.

Bên trong khán phòng rộng lớn, cả một đội các vũ công đang làm nóng không khí trên nền bài hát của Billy Idol, “Mony Mony”, khuếch đại bởi những bộ dàn âm thanh chất lượng cao nhất, và được chiếu lớn trên một màn

hình Megatron khổng lồ phía sau. Họ chuyển động ăn nhịp với nhau không khác gì các vũ công minh họa cho video clip âm nhạc của Britney Spears, nhưng đều ăn vận đồ trang phục công sở như những nhà quản lý doanh nghiệp. Vũ công chính của họ là một anh bạn tầm trên dưới bốn mươi tuổi gì đó, hói đầu và bận áo sơ mi trắng, đeo cà vạt công sở, tay áo xắn cao, và mang một nụ cười rất- vui-được-gặp-bạn trên khuôn mặt rạng rỡ. Thông điệp ở đây có vẻ là tất cả chúng ta đều có thể học được cách hồ hởi và đầy năng lượng sống thế này vào mỗi sáng thức dậy.

Quả thực vậy, những động tác này đủ đơn giản để các khán giả có thể bắt chước ngay từ chỗ ngồi của mình: bật dậy và vỗ hai tay, vỗ sang trái, vỗ sang phải. Khi nhạc nền chuyển sang bài hát “Gimme Some Lovin’”, rất nhiều người trong số khán giả đã leo hẳn lên trên chiếc ghế ngồi kim loại của mình, vẫn tiếp tục hú hét và vỗ tay theo nhịp rất xung. Tôi đứng một mình, có vẻ gì đó hơi khó chịu, hai tay khoanh chặt trước ngực; rồi quyết định rằng chẳng có việc gì khác hơn để làm ngoài tham gia với mọi người, và cũng bắt đầu nhảy lên xuống cùng những người xung quanh tôi.

Cuối cùng thì khoảnh khắc tất cả cùng trông đợi cũng đã tới: Tony Robbins xuất hiện trên sân khấu. Đã quá khổng lồ với chiều cao hai mét mốt, trông ông lại còn cao thêm đến cả hàng vài ba chục mét nữa khi được phóng lớn trên chiếc màn hình Megatron vĩ đại phía sau. Ông có vẻ ngoài đẹp-trai-đúng-kiểu- diễn-viên, mái tóc nâu rậm, nụ cười sáng lóa mắt, và xương gò má cao rõ ràng. TRẢI NGHIỆM TRỰC TIẾP CÙNG TONY ROBBINS, các quảng cáo của buổi seminar hứa hẹn, và giờ đúng là ông ấy đang ở đây, cùng nhảy với đám đông bên dưới vô cùng phấn khích.

Nhiệt độ trong khán phòng chắc chỉ vào khoảng 10oC, nhưng Tony lại đang mặc một chiếc áo sơ-mi ngắn tay và quần soóc. Rất nhiều người trong số khán giả có mang cả chăn theo, dường như đã biết trước hội trường sẽ được giữ ở mức nhiệt độ như-tủ-lạnh thế này, như là để khuyến khích những động tác vận động tràn đầy năng lượng của Tony. Phải cần cả một Kỷ Băng Hà nữa mới có thể làm nguội người đàn ông này. Ông đang nhảy tưng tưng trên sân khấu, cười rạng rỡ, và bằng cách nào đấy, vẫn có thể giữ giao tiếp bằng mắt với tất cả hơn 3800 người ở đây. Những người tiếp đón ban nãy giờ cũng nhảy cùng mọi người rất xung trên những lối trống giữa các dãy ghế. Tony dang hai cánh tay thật rộng, như thể muốn ôm lấy hết tất cả chúng tôi. Nếu chúa Jesus quay trở lại Trái Đất và ghé thăm Trung Tâm Hội Nghị Atlanta đầu tiên, cũng khó có thể hình dung một sự tiếp đón rạng rỡ, hân hoan đến được hơn thế.

Điều này đúng kể cả ở hàng ghế sau cùng nơi tôi ngồi, bên cạnh những người chỉ trả 895 đô-la cho một "sự tiếp nhận chung", trái ngược hẳn với những người đã trả 2500 đô thuộc nhóm "Thành Viên Danh Dự Cấp Kim Cương", cho bạn một chỗ ngồi ngay sát hàng ghế đầu, gần Tony nhất mức có thể. Khi tôi gọi điện đặt mua vé của mình, người trực điện thoại đã khuyên tôi rằng những người ngồi ở các hàng ghế đầu—nơi "chị chắc chắn sẽ được nhìn thẳng vào Tony!", thay vì phải dựa vào hình ảnh phóng đại trên màn hình Megatron—thường sẽ "thành công hơn trong cuộc sống". "Đó là những người sẽ có nhiều năng lượng sống hơn", cô khuyên tôi. "Là những người hò hét nhiệt tình nhất". Tôi không có cách gì để biết xem những người xung quanh tôi thành công đến đâu trong cuộc sống riêng của họ, nhưng họ chắc chắn là rất phấn khích vui sướng khi được có mặt ở đây. Ngay khi nhìn thấy Tony, đã được cẩn thận chỉnh trang để càng làm nổi bật hơn khuôn mặt ấn tượng của ông trên sân khấu lớn, họ hét vang và đổ rạp về phía trước, đúng phong cách trong những buổi live-show nhạc Rock.

Chẳng mấy lâu sau đó, chính tôi cũng tham gia cùng họ. Tôi luôn luôn thích nhảy, và tôi cũng phải thừa nhận rằng di chuyển xung quanh cùng tất cả đám đông trên những nền nhạc của Top 40 bài hát nổi tiếng quả là một cách tuyệt vời để giết thời gian. Giải phóng sức mạnh đến trước hết từ một mức năng lượng sống thật lớn, theo lời của Tony nói, và tôi có thể phần nào hiểu được ý ông. Không trách gì tại sao nhiều người sẵn sàng đi từ những nơi rất xa đến để được gặp ông trực tiếp (có một người phụ nữ từ Ukraine đang ngồi—không, đang nhảy—ngay bên cạnh tôi với một nụ cười hết sức rạng rỡ). Tôi chắc chắn phải quay lại tập aerobic khi trở về New York mới được, tôi quyết định.

Khi âm nhạc cuối cùng cũng kết thúc, Tony bắt đầu nói với tất cả khán giả bằng một giọng nói khàn khàn, nửa Muppet, nửa kiểu quyến-rũ-trong-phòng-ngủ, giới thiệu lý thuyết mới của ông về "Tâm Lý Học Thiết Thực" ("Practical Psychology"). Trọng tâm của nó là: kiến thức sẽ là vô dụng nếu không đi đôi với hành động. Ông có một phong cách nói nhanh, quyến rũ mà Willy Loman cũng phải ghen tỵ. Thể hiện tâm lý học thiết thực thông qua hành động, Tony yêu cầu chúng tôi tìm lấy một đồng đội và chào nhau như thể tự mình cảm thấy rất kém cỏi so với người kia, và rất sợ sự không thừa nhận của xã hội. Tôi bắt cặp với một anh công nhân xây dựng đến từ Atlanta, và chúng tôi trao đổi những cái bắt tay ngại ngùng, cúi riệt đầu nhìn xuống đất, trong khi phía sau là bài nhạc nền "I Want You to Want Me" ("Tôi muốn bạn muốn tôi").

Rồi Tony hô to một loạt các câu hỏi đã được chuẩn bị rất khéo léo: "Có phải

hơi thở của các bạn chứa đầy sự nông cạn không?”*18* “NÔNG CẠN!” đám đông đồng thanh hét lớn.

18 Nguyên bản: “Was your breath full or shallow?”

“Các bạn vừa ngại ngùng hay thoải mái tiếp cận họ không sợ hãi?” “NGẠI NGÙNG!”

“Cơ thể của các bạn có căng thẳng không, hay rất thoải mái?” “CĂNG THẲNG!”

Tony yêu cầu chúng tôi làm lại bài tập một lần nữa, nhưng thay vì ngại ngùng thì lần này, chúng tôi sẽ chào đối tác của mình như thể ấn tượng mà chúng tôi tạo ra trong vòng ba đến năm giây đầu tiên sẽ quyết định hoàn toàn việc liệu họ có ký kết kinh doanh với chúng tôi hay không. Nếu thất bại, thì “tất cả những người mà các bạn yêu quý sẽ chết như lũ lợn dưới địa ngục”.

Tôi giật mình bởi sự nhấn mạnh của Tony về sự thành công hay không trong kinh doanh—đây là một buổi seminar về sức mạnh cá nhân, chứ không phải kỹ năng bán hàng. Và rồi tôi nhớ ra rằng Tony không chỉ là một huấn luyện viên kỹ năng sống, mà còn là ví dụ điển hình của một doanh nhân thành đạt. Ông đã bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình trong ngành buôn bán và giờ giữ chức vụ chủ tịch của bảy tập đoàn tư nhân. Tạp chi BusinessWeek có lần đã ước tính, tổng thu nhập của ông phải đến 80 triệu đô-la Mỹ mỗi năm. Giờ ông có vẻ đang cố gắng, bằng hết sức của tính cách vĩ đại của mình, để truyền lại cho các học viên những kỹ năng bán hàng của ông. Ông muốn chúng tôi không chỉ cảm thấy tuyệt vời về bản thân, mà phải phát tỏa ra các luồng sóng năng lượng; không phải chỉ được mọi người ưa thích, mà phải là được mọi người cực kỳ mến mộ; ông muốn chúng tôi phải làm chủ được cách tự tiếp thị bản thân. Tôi từ trước đó đã nhận được lời khuyên của Công Ty Anthony Robbins, thông qua một bản báo cáo cá nhân dài bốn mươi lăm trang, tự động tổng hợp từ một bài kiểm tra tính cách tôi đã thực hiện để chuẩn bị cho tuần này, rằng “Susan” nên thay đổi xu hướng chỉ nói về, thay vì chào bán, những ý tưởng của cô ta. (Bản báo cáo được viết từ ngôi thứ ba, như thể là một bản nhận xét chi tiết của một vị quản lý vô hình nào đó đang đánh giá năng lực giao tiếp của tôi).

Các khán giả lại chia thành từng cặp một lần nữa, lần này rất nhiệt tình giới thiệu bản thân và lắc thật mạnh tay của đối tác. Khi chúng tôi kết thúc, các câu hỏi lại tiếp tục:

“Các bạn có cảm thấy tốt hơn, có hay không?” “CÓ!”

“Các bạn có dùng cơ thể của mình khác đi không, có hay không?” “CÓ!”

“Các bạn có dùng nhiều cơ bắp hơn trên khuôn mặt mình, có hay không?” “CÓ!”

“Các bạn có rất thoải mái tiếp cận họ không, có hay không?” “CÓ!”

Bài tập này có vẻ được thiết kế để cho mọi người thấy rằng trạng thái tâm lý có thể ảnh hưởng đến thái độ và hành động của chúng ta như thế nào, nhưng nó cũng đồng thời gợi ý rằng kỹ năng bán hàng vượt trội hơn hẳn mọi dạng tương tác trung lập khác. Nó ngầm tuyên bố rằng mọi cuộc gặp gỡ chúng ta thực hiện đều là một canh bạc với rất nhiều mạo hiểm, mà trong đó ta thắng được hoặc thua mất thiện cảm của đối phương. Nó thúc chúng ta phải đối mặt với nỗi sợ hãi trong giao tiếp xã hội bằng một tác phong hướng ngoại hết mức có thể. Chúng ta phải tràn đầy năng lượng và tự tin, phải không được tỏ ra rụt rè lo lắng, phải nở những nụ cười thật rạng rỡ để người đối diện cũng phải cười lại với mình. Làm theo những bước này sẽ khiến chúng ta tự cảm thấy tốt hơn—và càng tự cảm thấy tốt hơn, chúng ta sẽ càng tiếp thị bản thân mình thành công hơn.

Tony có vẻ là người hoàn hảo để thể hiện những kỹ năng này. Ông tạo cho tôi ấn tượng về một tính cách “bùng cháy”—một dạng hướng-ngoại-được-kích-thích-mạnh, theo cách dùng từ của một nhà tâm thần học, bởi “tính cách cố hữu cởi mở, vui vẻ lạc quan, luôn tràn đầy năng lượng, và hết mực tự tin” từ lâu đã được thừa nhận là tài sản vô giá trong kinh doanh, đặc biệt là trong kỹ năng bán hàng. Những người có các đặc tính này thường sẽ là những người bạn vô cùng được mến mộ, như chính Tony trên sân khấu lúc này vậy.

Nhưng nếu bạn ngưỡng mộ những người có tính cách bốc lửa xung quanh mình, nhưng đồng thời cũng rất ưa thích bản tính bình tĩnh và thích suy nghĩ của mình thì sao? Sẽ ra sao nếu bạn yêu kiến thức chỉ vì chính nó, chứ không phải chỉ để phục vụ như những bản kế hoạch cho các hành động cụ thể, thiết thực? Liệu có sai không nếu bạn ước sẽ có nhiều hơn, chứ không phải ít đi, những người thích đào sâu suy nghĩ trên thế giới?

Tony có vẻ đã dự đoán trước các câu hỏi này: “Nhưng chính tôi cũng đâu phải là một người hướng ngoại, các bạn thấy đấy!” ông nói với chúng tôi ngay từ lúc bắt đầu buổi seminar. “Thế tức là sao? Bạn không cần phải là một người hướng ngoại để cảm thấy yêu đời!”

Nghe cũng đúng. Nhưng có vẻ, theo Tony, bạn tốt nhất nên đóng giả làm một người hướng ngoại, nếu bạn không muốn phá hỏng công cuộc kinh doanh của mình, và chứng kiến tất cả mọi người mà mình yêu quý chết như lũ lợn dưới địa ngục.

Buổi tối kết thúc bằng nghi lễ Bước Trên Lửa, một trong những hoạt động đã trở thành biểu tượng của các khóa seminar của UPW, khi chúng tôi—người học—được thách thức phải bước qua một thảm than nóng đỏ dài đến hơn ba mét mà không làm bỏng da chân. Rất nhiều người đã đăng ký tham gia học cùng UPW cũng vì họ đã nghe về nghi thức Bước Trên Lửa này, và muốn tự mình trải nghiệm nó. Ý tưởng ở đây là học cách đẩy trí não của mình tới mức độ không hề sợ hãi cao đến nỗi có thể chịu được đến 650 độ than hồng nóng bỏng.

Cho tới lúc đó, chúng tôi đã dành suốt hàng nhiều giờ liền thực hành và luyện tập kỹ thuật của Tony— những bài thể dục, những động tác nhảy, những kỹ thuật tự tưởng tượng trong đầu. Tôi để ý thấy rằng những người trong khán đài đang bắt đầu vô thức bắt chước từng động tác một của Tony, kể cả động tác biểu tượng của ông, đấm mạnh một tay vào bàn tay còn lại như một vận động viên bóng chày chuẩn bị ném bóng. Buổi tối lên dần tới đỉnh điểm khi cuối cùng, ngay trước nửa đêm, chúng tôi hành quân ra bãi xe theo đúng tác phong của một đám rước đuốc, gần bốn nghìn người cùng nhịp bước, hô to "CÓ! CÓ! CÓ!" như những nhịp đập trống của một đoàn thổ dân nào đấy. Điều này có vẻ có tác động kích thích mãnh liệt tới các đồng bạn cùng tham gia khóa học UPW của tôi, nhưng với tôi cái nhịp xướng tập thể như cứ như tiếng trống hành quân này—CÓ! Tùng-tùng-tùng-tùng, CÓ! Rầm-rầm-rầm-rầm, CÓ!

Tùng-tùng-tùng-tùng—nghe cứ như thứ một vị tướng La Mã sẽ cho xướng lên để thông báo sự có mặt của mình tới một thành phố ông sắp sửa kéo quân vào cướp phá ấy. Những người giữ cửa lúc nãy bảo vệ cửa chính khán đài, với những cú đập tay và những nụ cười rạng rỡ, nay lại biến thành những người bảo vệ cho nghi lễ Bước Trên Lửa, tay khoanh chặt, đứng thành hai hàng dài bảo vệ kín hai bên thành cây cầu lửa.

Như tôi có thể nói một cách chắc chắn nhất, sự thành công của một pha Bước Trên Lửa không phụ thuộc nhiều lắm vào trạng thái tâm lý của bạn bằng việc da bàn chân của bạn dày được đến đâu, vậy nên tôi quyết định chỉ im lặng quan sát từ một khoảng cách an toàn. Nhưng có vẻ tôi là người duy nhất lui bước. Hầu hết các học viên UPW tham gia đều đã vượt qua thành công, hú hét ầm ĩ khi họ sang tới đầu bên kia an toàn.

"Tôi làm được rồi!" họ kêu lớn khi ra được phía bên kia. "Tôi làm được rồi!"

Họ đã hoàn toàn bước vào trạng thái tâm lý Tony Robbins. Nhưng chính xác thì thứ trạng thái tâm lý này bao gồm những gì?

Nó là, trước nhất và đầu tiên, một tâm lý superior (vượt trội—coi bản thân siêu việt hơn những người khác)—liều thuốc giải độc hoàn hảo cho chứng Phức Cảm Tự Ti của Alfred Adler. Tony từ chối dùng từ vượt trội, thay vào đó dùng chữ sức mạnh (ngày nay chúng ta quá phức tạp để có thể đóng khung hành trình tự cải thiện bản thân của mình vào những cụm từ thuần túy chỉ thứ bậc trong giao tiếp như thế, điều chúng ta vẫn làm trong buổi đầu của Nền Văn Hóa Đức Tính); nhưng tất cả mọi thứ về ông đều là những bài luyện tập để trở nên vượt trội, từ cái cách ông thỉnh thoảng gọi đám đông khán giả là "các cô bé cậu bé", tới câu chuyện ông kể về ngôi nhà lớn khổng lồ và tất cả những người bạn đầy quyền lực của ông, cho tới cách ông đứng cao vượt lên—theo đúng nghĩa đen—trên hẳn đám đông. Kích thước lớn siêu nhân đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong thương hiệu của ông; và tiêu đề cuốn sách mới nhất của ông, "Đánh Thức Người Khổng Lồ Bên Trong Bạn" ("Awaken the Giant Within"), đã nói lên tất cả.

Cả kiến thức của ông cũng rất đáng ấn tượng nữa. Mặc dù ông tin giáo dục đại học đã được đề cao quá mức (bởi vì chúng không dạy bạn về cảm xúc và cơ thể của bạn, ông nói), và đã rất chậm chạp trong việc viết cuốn sách tiếp theo của mình (bởi vì ngày nay chẳng ai đọc nữa, Tony nói tiếp), ông đã xoay sở để có thể hoàn toàn hiểu thấu công trình của nhiều nhà tâm lý học hàn lâm, và đóng gói được tất cả các nghiên cứu này, hết sức gọn ghẽ, vào trong một show diễn vô cùng hoành tráng, giúp khán giả tự họ có thể rút ra được nhiều suy ngẫm có giá trị.

Một phần trong sự thiên tài của Tony đến từ lời hứa ngầm của ông với khán giả rằng họ cũng có thể như ông, trải qua quá trình biến đổi từ kẻ tự ti nhỏ bé thành người vượt trội siêu phàm. Ông không phải từ trước đến giờ đã luôn luôn lớn, luôn luôn vượt trội thế này đâu, ông bảo với chúng tôi. Khi còn bé, ông chỉ là một đứa nhóc nhỏ xíu. Trước khi có được một thể hình đẹp, ông đã từng béo phì nặng. Và trước khi làm chủ cả một tòa lâu đài tại Del Mar, California; ông đã ở trong một căn hộ cho thuê nhỏ đến mức ông phải giữ bát đĩa bẩn trong bồn tắm. Điều ngầm ám chỉ ở đây là tất cả chúng ta đều có thể vượt qua bất kể những thứ gì đang ghìm chân mình xuống, và rằng kể cả những người hướng nội nhất cũng có thể học cách vừa bước được trên than nóng vừa hô to một tiếng lớn khỏe mạnh: "CÓ!"

Phần thứ hai trong trạng thái suy nghĩ của Tony là ở thiện ý của ông. Ông sẽ không thể truyền cảm hứng cho nhiều người được đến thế nếu ông đã không làm cho họ thấy được rằng ông thực sự quan tâm đến việc giải phóng nguồn sức mạnh tàng ẩn bên trong từng người họ. Khi Tony ở trên sân khấu, bạn sẽ có cảm giác là ông đang hát hò, nhảy múa và thể hiện cảm xúc với toàn bộ năng lượng và nhiệt huyết của mình. Có những khoảnh khắc, khi cả đám đông tất cả đều đứng, hát và nhảy múa trong cùng một nhịp, bạn sẽ thấy là mình không thể không yêu ông được; như cách rất nhiều người yêu Obama với một sự ngỡ ngàng vui thích khi họ lần đầu tiên nghe ông nói về quyết tâm vượt qua mọi tranh chấp chính trị. Có một lúc, Tony nói về những nhu cầu khác nhau con người cần—tình yêu, sự chắc chắn, sự đa dạng, v… v… Ông được thúc đẩy bằng tình yêu, ông nói với chúng tôi, và chúng tôi đều tin ông.

Nhưng cũng có cả điều này nữa: trong suốt buổi seminar, ông liên tục cố gắng "dụ khị" chúng tôi mua thêm các sản phẩm của ông. Ông và đội ngũ bán hàng của mình dùng những sự kiện của UPW, nơi những người đến dự đã phải trả một khoản kha khá để được đến rồi, để quảng cáo cho những buổi seminar kéo dài hàng vài ngày khác với những tên gọi còn hấp dẫn hơn, và những bảng giá tiền còn chua chát hơn nữa: "Cuộc Hẹn với Định Mệnh", giá khoảng 5000 đô-la; "Đại Học Bá Chủ", khoảng

10.000 đô la; và nhất là gói "Đối Tác Bạch Kim", dịch vụ mà với giá tiền trọn gói 45.000 đô-la Mỹ một năm, cho bạn và mười một Đối Tác Bạch Kim khác quyền được tham gia một chuyến du lịch nước ngoài kỳ thú với Tony.

Trong khoảng thời gian nghỉ trưa, Tony vẫn nán lại sân khấu với người vợ tóc vàng xinh đẹp ngọt ngào của mình, Sage, nhìn đăm đắm vào mắt cô, ve vuốt mái tóc cô, thì thầm vào tai cô. Tôi đã kết hôn và rất hạnh phúc, nhưng ngay lúc này đây Ken đang ở New York và tôi ở Atlanta, và đến cả tôi cũng phải thấy cô đơn khi nhìn cảnh này. Sẽ thế nào nếu tôi là một người còn độc thân hoặc đang gặp bất hạnh trong hôn nhân chứ? Nó hẳn sẽ "kích động một khát khao cháy bỏng" trong tôi, hệt như Dale Carnegie đã khuyên những người bán hàng hãy làm với các khách hàng tiềm năng của họ nhiều năm trước. Và quả đúng vậy, khi giờ nghỉ trưa kết thúc, một video dài được chiếu trên màn hình Megatron, quảng bá cho khóa học seminar về củng cố các mối quan hệ của Tony.

Trong một phần chắc hẳn cũng đã được trù tính kỹ lưỡng khác, Tony dành hẳn một phần thời lượng của buổi học để giải thích những lợi ích về tài chính và tinh thần có thể đạt được khi ta tự vây quanh mình bằng "nhóm bạn" thích

hợp, ngay sau đó một nhân viên trong đội ngũ bán hàng bắt đầu một bài nói quảng cáo cho gói Đối Tác Bạch Kim 45.000 đô-la. Những người bỏ tiền mua lấy một trong mười hai vị trí của nhóm người này sẽ được tham dự "nhóm bạn tuyệt đỉnh", chúng tôi được bảo vậy— những người "đỉnh của đỉnh", "tinh hoa của tinh hoa của tinh hoa".

Nhưng tôi không thể không thắc mắc rằng tại sao không một ai trong số các học viên UPW có vẻ phiền lòng, hoặc thậm chí là chỉ để ý thấy, những kỹ thuật dụ khị mua hàng này. Cho đến giờ rất nhiều người trong số họ đều đã có những túi mua hàng to đùng đặt ngay cạnh chân, chứa đầy nhóc các thứ hàng hóa họ vừa mua được ngoài đại sảnh—đĩa DVD hướng dẫn, sách, thậm chí cả poster cỡ 8x10 inch của Tony, sẵn sàng để đóng khung treo ngay lên tường.

Nhưng thứ về Tony—và những thứ thu hút khách hàng mua sản phẩm của ông—đó là giống như bất cứ một người bán hàng xuất sắc nào khác, ông hoàn toàn tin vào những gì ông rao bán. Ông có vẻ không thấy có gì mâu thuẫn giữa việc vừa muốn điều tốt nhất cho tất cả mọi người và vừa muốn sống trong một căn biệt thự khổng lồ. Ông thuyết phục chúng tôi rằng ông đang dùng những kỹ năng bán hàng của mình không chỉ để thu về lợi nhuận, mà còn là để giúp đỡ nhiều người nhất sức ông có thể với tới được. Quả đúng vậy, một trong những người hướng nội ham thích suy nghĩ nhất mà tôi biết, một người bán hàng thành đạt có sê-ri những bài seminar về đào tạo kỹ năng bán hàng của riêng mình, đã thề rằng Tony Robbins không chỉ giúp cải thiện công việc kinh doanh của anh, mà còn giúp anh sống tốt hơn nữa. Khi anh bắt đầu tham gia những sự kiện như UPW, anh nói, anh tập trung vào con người mà anh muốn trở thành; và giờ, khi đứng lớp với những bài giảng của riêng mình, anh chính là con người đó. "Tony đã cho tôi năng lượng", anh nói, "và giờ tự tôi cũng có thể đem đến năng lượng cho những người khác khi tôi đứng trên sân khấu".

Vào buổi đầu của Nền Văn Hóa Tính Cách, chúng ta bị thúc giục phải phát triển một tính cách hướng ngoại, nhưng hoàn toàn thuần túy chỉ vì những lý do đem lại lợi ích cá nhân—như một cách để vượt trội hơn đám đông xung quanh trong một xã hội mới phát triển, ngày càng ẩn danh và cạnh tranh quyết liệt hơn. Nhưng ngày nay chúng ta dường như có xu hướng cho rằng làm một người hướng ngoại không chỉ giúp chúng ta thành công hơn, mà còn khiến chúng ta trở thành những con người tốt hơn. Chúng ta coi kỹ năng bán hàng như một cách để chia sẻ tài năng của một người với thế giới.

Chính bởi vậy nên sự hăng hái bán hàng tới, và được ngưỡng mộ bởi, hàng

nghìn người một lúc của Tony không được nhìn nhận như là một sự ái kỷ hay bản tính gian thương, mà được coi là khả năng lãnh đạo ở mức độ cao nhất. Nếu Abraham Lincoln là biểu tượng của đức hạnh trong thời kỳ Nền Văn Hóa Của Đức Tính, thì Tony Robbins cũng là bản đối chiếu tương xứng của ông trong Nền Văn Hóa Của Tính Cách. Quả thực vậy, khi Tony Robbins đề cập rằng ông đã từng có ý định ra tranh cử chức Tổng thống Mỹ, cả đám đông đã vỡ òa với những tiếng hò reo ủng hộ tưng bừng.

Nhưng liệu có luôn hợp lý không khi đồng nhất khả năng lãnh đạo với một tính cách hăng hái, hướng ngoại? Để tìm hiểu sâu hơn về điều này, tôi đã đến thăm Trường Đại Học Kinh Tế Harvard (Harvard Business School), một học viện luôn tự hào vào khả năng của nó trong việc phát hiện và đào tạo rất nhiều trong số các nhà lãnh đạo hàng đầu, cả về kinh tế lẫn chính trị của thế giới.

Điều lầm tưởng về một khả năng lãnh đạo thu hút: Trường Đại Học Kinh Tế Harvard, và hơn thế nữa

Điều đầu tiên làm tôi để ý ở Trường Đại Học Kinh Tế Harvard là cách mọi người bước đi. Không ai bước nhẹ nhàng thong thả, tản bộ, hay nấn ná như còn lưỡng lự chần chừ cái gì. Họ sải những bước dài, đầy xung lực hướng về phía trước. Thời tiết khá lạnh và khô trong mùa thu vào thời điểm mà tôi ghé thăm trường, và cơ thể của các học sinh như đều rung động bởi điện lực của tháng Chín khi họ sải bước trên sân trường. Khi đi ngang qua nhau, họ không chỉ có gật đầu một cái—họ ôm hôn, trao đổi với nhau những lời chào nồng nhiệt rạng rỡ, hỏi han nhau nhiệt tình về kỳ nghỉ hè của người này với J. P.

Morgan, hay chuyến phiêu lưu của người kia mùa hè vừa rồi trên dãy Himalaya.

Họ cũng cư xử cùng một cách như vậy trong bầu không khí rất thúc đẩy giao tiếp của Trung Tâm Spangler, trung tâm học sinh được trang trí vô cùng xa hoa, lộng lẫy. Spangler có những tấm rèm phủ- kín-từ-sàn-đến-trần bằng lụa màu xanh ngọc bích, những bộ sofa bọc da sang trọng, những chiếc tivi Samsung khổng lồ âm thầm trình chiếu các bản tin nội bộ trong trường, và trang trí khắp trần là những chiếc đèn chùm lớn tỏa ánh sáng rực rỡ. Những bộ bàn ghế và sofa cụm lại ở sát tường xung quanh căn phòng, tạo thành một sàn catwalk dài được chiếu sáng rực rỡ đi xuống giữa phòng mà trên đó, các học sinh tự tin sải bước, dường như hoàn toàn không nhận ra là mọi ánh nhìn đều đổ về phía họ. Tôi thực sự ngưỡng mộ sự thờ ơ đó của họ.

Các sinh viên hóa ra còn tuyệt vời hơn cả cảnh quan xung quanh họ, nếu một điều như thế có thể xảy ra. Không có ai thừa cân dù chỉ một hai ký, có nước da xấu, hay thậm chí là chỉ đeo một món phụ kiện kỳ quặc nào đó. Các cô gái ở đây đều là giao giữa những Đội Trưởng Đội Cổ Vũ và những người nhận được giải Có Triển Vọng Thành Công Nhất cuối mỗi năm học. Họ mặc những chiếc quần jeans ôm sát thân mình vừa vặn, những chiếc áo khoác dài thời trang, đi những đôi giày cao gót hở ngón tạo những tiếng click-clack rất vui tai trên lớp sàn gỗ bóng láng của Trung Tâm Spangler. Một vài người sải bước tự tin hệt như những người mẫu thời trang, chỉ trừ việc họ tự tin giao thiệp và tràn đầy năng lượng thay vì hờ hững và vô cảm. Các chàng trai đều sáng sủa, ưa nhìn và có vóc dáng thể thao, trông họ như những người luôn kỳ vọng được lãnh đạo, nhưng theo một cách rất thân thiện, Hướng-đạo-sinh dễ gần kìa. Tôi có cảm giác rằng nếu bạn hỏi họ về đường đi, họ sẽ chào lại bạn với một nụ cười lớn được-chứ! rạng rỡ và lập tức ném mình vào nhiệm vụ tìm đường giúp bạn, bất kể bản thân họ lúc đó có thực sự biết đường hay không.

Tôi ngồi xuống cạnh một đôi bạn giữa lúc họ đang lên kế hoạch cho một chuyến đi chơi xa—các học sinh của HBS (tên viết tắt tiếng Anh của Trường Đại Học Kinh Tế Harvard) luôn được bắt gặp đang tổ chức các cuộc chơi bời nhậu nhẹt hoặc những bữa tiệc, hoặc kể lại về một chuyến du lịch kỳ thú họ vừa trở về từ đâu đó xa xôi. Khi họ hỏi tôi điều gì đã đưa tôi đến đây, tôi nói mình đang thực hiện các cuộc phỏng vấn cho một cuốn sách về tính hướng nội và hướng ngoại. Tôi không nói với họ rằng một người bạn của tôi, người chính ông cũng đã tốt nghiệp từ Đại Học Kinh Tế Harvard, đã từng một lần gọi nơi này là "Thánh Địa Tinh Thần của Tính Hướng Ngoại". Nhưng hóa ra là tôi chẳng cần phải nói thì họ cũng biết.

"Chúc chị may mắn tìm được một người hướng nội nào ở đây nhé!", một người nói.

"Cả cái trường này được xây dựng dựa trên tính hướng ngoại", một người khác thêm. "Tất cả điểm số và vị thế xã hội của mọi người đều phụ thuộc vào nó. Đấy chỉ là điều hoàn toàn bình thường ở đây. Tất cả mọi người xung quanh đây đều mạnh dạn, thoải mái giao thiệp và thích tạo dựng các mối quan hệ cả."

"Chẳng lẽ không có ai ở đây thuộc về phía im lặng hơn sao?", tôi hỏi. Họ nhìn tôi, tò mò, ngạc nhiên.

"Cái đó tôi cũng không biết", người đầu tiên hờ hững đáp, như để kết thúc

cuộc đối thoại.

Trường Đại Học Kinh Tế Harvard cũng không phải, theo mọi nghĩa, là một nơi bình thường. Được thành lập năm 1908, vừa khi Dale Carnegie bắt đầu tham gia vào xã hội với tư cách người bán hàng, và chỉ ba năm trước khi ông mở lớp học đầu tiên về nghệ thuật nói trước đám đông, ngôi trường này tự nhìn mình như là một nơi "đào tạo những người lãnh đạo sẽ làm thay đổi thế giới". Tổng thống Mỹ George W. Bush đã từng tốt nghiệp ở đây, cũng như một bộ sưu tập đáng nể các Chủ tịch Ngân Hàng Thế Giới, những Bộ trưởng Bộ Tài Chính Mỹ các thời kỳ, các thị trưởng thành phố New York, Tổng giám đốc điều hành của những tập đoàn khổng lồ như General Electric, Goldman Sachs, Procter & Gamble; hay khét tiếng hơn là Jeffrey Skilling, thủ phạm chính trong vụ bê bối nổi tiếng của tập đoàn Enron19. Trong khoảng thời gian giữa năm 2004 và 2006, 20% trong số các tổng giám đốc hàng đầu của các công ty được chọn trong bảng xếp hạng Fortune 500 20 đều đã tốt nghiệp từ Đại học Kinh Tế Harvard.

19 Công ty Enron được thành lập vào năm 1985, với doanh thu đến 101 tỷ USD trong năm 2000. Họ từng là tập đoàn năng lượng hùng mạnh nhất Hoa Kỳ, hoạt động ở trên 40 nước. Thế nhưng, qua nhiều vụ làm ăn man trá, hối lộ, những ông chủ Công ty Enron đã gây ra vụ phá sản lớ n nhất trong lịch sử Hoa Kỳ tính tới tháng 12-2001. Nhà đầu tư mất trắng hàng tỷ USD. 20.000 nhân viên mất việc làm và thậm chí mất cả khoản tiền dành dụm cả đời. (Nguồn: http://vietstock.vn/2012/08/nhung-vu-an-kinh-te-chan-dong-ky-2-enron-ke-doi-tra-vi-dai-772-234994.htm)

20 Fortune 500 là bảng xếp hạng danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ theo tổng thu nhập mỗi công ty. (Nguồn: Wikipedia)

Những người tốt nghiệp từ Đại học Kinh Tế Harvard rất có thể đã tác động lớn đến cuộc đời bạn theo những cách mà chính bạn cũng không nhận ra. Họ đã quyết định những ai phải ra chiến trường và khi nào họ phải đi; họ đã ra phán quyết về số phận ngành công nghiệp ô-tô của Detroit 21; họ đóng vai trò then chốt trong hầu hết những vụ khủng hoảng tài chính từng làm rung chuyển phố Wall (trung tâm tài chính và chứng khoán Mỹ) và Pennsylvania Avenue (trung tâm chính trị - hành chính ở thủ đô Washinton). Nếu bạn làm việc ở nước Mỹ, có khả năng rất cao là những người tốt nghiệp Đại Học Kinh Tế Harvard cũng đã định hình cả cuộc sống hàng ngày của bạn nữa; từ việc bạn cần bao nhiêu không gian riêng tư ở nơi làm việc, bao nhiêu buổi học xây dựng kỹ năng làm việc nhóm bạn phải tham gia mỗi năm, và việc liệu sự sáng tạo đến tốt nhất từ đâu, thảo luận nhóm hay suy nghĩ độc lập.

Nhìn vào mức độ ảnh hưởng lớn đến vậy của họ, cũng đáng để nhìn qua xem những ai đang học ở đây—và họ đề cao nhưng giá trị gì khi họ tốt nghiệp.

21 Thông tin có liên quan: Từng là biểu tượng cho sức mạnh của ngành công nghiệp xe hơi Mỹ, Detroit (bang Michigan) đã nộp đơn xin bảo hộ trước các chủ nợ, trong đó có nhiều viên chức của lĩnh vực công và các quỹ hưu trí. Thành phố này đã đối mặt với hàng thập kỷ khó khăn do sự sụt giảm của các ngành công nghiệp.

Cậu sinh viên chúc tôi may mắn trong việc tìm lấy một người hướng nội ở HBS hẳn nhiên tin rằng ở đây không hề có một kẻ hướng nội nào để mà tìm. Nhưng vậy thì rõ ràng cậu ta đã không biết đến một người bạn cùng khóa năm nhất của mình, Don Chen. Tôi gặp Don lần đầu tiên tại Trung Tâm Spangler, nơi anh chỉ ngồi cách chỗ của hai sinh viên đang hào hứng lên kế hoạch cho chuyến đi chơi của mình kia chỉ vài mét. Nhìn qua trông anh hoàn toàn giống một sinh viên HBS tiêu biểu: cao ráo, tác phong lịch sự, xương gò má cao rõ ràng, một nụ cười quyến rũ, và một kiểu tóc thả dài, gợn sóng như các anh chàng đẹp trai vẫn thường thấy trên các bãi biển. Anh muốn tìm một công việc trong thị trường góp vốn tư nhân sau khi tốt nghiệp. Nhưng nói chuyện với Don một lúc và bạn sẽ nhận thấy giọng nói của anh nhẹ hơn một chút so với của các bạn cùng lớp, đầu chỉ hơi ngẩng cao, nụ cười cũng có chút gì đó thiếu tự tin. Don là "một kẻ hướng nội cay đắng", như anh vui vẻ tự nói về mình—cay đắng là bởi càng dành nhiều thời gian ở HBS, anh càng trở nên chắc chắn hơn rằng mình cần phải thay đổi.

Don thích dành rất nhiều thời gian cho riêng mình, nhưng đó không hẳn là một lựa chọn được phép ở HBS. Một ngày của anh bắt đầu từ rất sớm buổi sáng, khi anh gặp mặt trong một tiếng rưỡi với "Nhóm Học Tập" của mình—một nhóm các sinh viên đã được chỉ định trước, mà sự tham gia là bắt buộc (sinh viên ở HBS gần như cả đi vệ sinh cũng theo nhóm). Anh dành phần còn lại của buổi sáng trong các lớp học, nơi 90 học viên cùng ngồi quanh một dãy khán đài gỗ dài, hình chữ U lớn, như một nhà hát với những hàng ghế cao dần như ở sân vận động. Giáo sư đứng lớp thường bắt đầu bằng cách yêu cầu một học viên mô tả lại tình huống giả định sẽ được nghiên cứu trong ngày, thường là sẽ dựa vào một tình huống kinh doanh có thật—nói như, giả sử một Tổng Giám Đốc đang cân nhắc hệ thống lương thưởng trong công ty của mình. Người đứng ở trung tâm trong tình huống giả định, trong tình huống này là vị Tổng Giám Đốc, được gọi là "nhân vật chính". Nếu các bạn là nhân vật chính, vị giáo sư hỏi—và sớm muộn gì các bạn cũng sẽ là họ thật thôi, như kiểu một ý ngầm hiểu giữa giáo sư và học viên—các bạn sẽ làm gì?

Điểm cốt lõi của chương trình giáo dục ở HBS là các nhà lãnh đạo phải có thể hành động tự tin và ra được quyết định dẫu chưa có đầy đủ thông tin. Phương pháp dạy này chơi đùa với một câu hỏi đã có từ rất lâu rằng: Nếu bạn không có được đầy đủ tất cả các dữ kiện—và thực tế là trong hầu hết mọi trường hợp bạn sẽ không có đủ các dữ kiện—liệu bạn có nên đợi cho đến khi thu thập được nhiều thông tin hết mức có thể rồi mới hành động không? Hay, bằng việc chần chừ ra quyết định, liệu bạn có dám mạo hiểm làm mất niềm tin của những người xung quanh và kìm hãm cả đà tăng trưởng của công ty mình? Câu trả lời không hẳn là quá hiển nhiên. Nếu bạn khẳng định chắc chắn chỉ dựa vào các thông tin chưa đầy đủ, bạn có thể dẫn vô số người khác theo mình lao vào thảm họa. Nhưng nếu bạn tỏ ra không chắc chắn, thiếu quyết đoán, vậy thì nhiệt huyết làm việc của tập thể sẽ giảm sút, các nhà đầu tư sẽ ngưng đầu tư, và cả tổ chức của bạn có thể sẽ sụp đổ.

Phương pháp dạy của HBS ngầm hướng đến phía của sự chắc chắn và sự tự tin. Người Tổng Giám Đốc có thể không biết chắc đâu là con đường tốt nhất cho công ty, nhưng cô ta vẫn phải hành động bất kể thế nào. Và các học viên HBS, đến lượt mình, cũng được kỳ vọng là phải biết thể hiện chính kiến. Lý tưởng nhất là, người sinh viên vừa được gọi ngẫu nhiên kia đã phải thảo luận về tình huống được nghiên cứu này với Nhóm Học Tập của mình từ trước đó rồi, vậy nên giờ anh có thể rất sẵn sàng nói hàng giờ về lựa chọn tốt nhất cho nhân vật chính trong tình huống này. Sau khi anh ta nói xong, giáo sư sẽ khuyến khích các học viên khác nêu ra quan điểm của riêng mình. 50% tổng điểm của sinh viên, và một lượng rất lớn trong vị thế xã hội của mỗi người họ, được đánh giá qua việc họ có sẵn sàng hết mình tham gia vào các “trận chiến” như này hay không. Nếu một sinh viên tham gia nói thường xuyên và nói một cách hùng hồn tự tin, anh ta sẽ là cầu thủ chính; nếu anh không thể làm được thế, anh sẽ chỉ được ngồi trên hàng ghế dự bị mà thôi.

Phần lớn các học viên thích nghi dễ dàng với hệ thống này. Nhưng Don thì không. Anh gặp khó khăn khi chen chân vào tham gia cùng những buổi thảo luận trên lớp; trong một vài giờ học anh thậm chí còn gần như không nói được câu nào. Anh thích được tham gia, nhưng chỉ khi tin rằng mình có thể đóng góp một thứ gì đó có giá trị cho cuộc thảo luận, hoặc khi hoàn toàn phản đối lập luận của một người khác. Điều này nghe có vẻ hợp lý, nhưng Don luôn có cảm giác rằng anh cần phải thoải mái hơn khi nói về bất cứ thứ gì cũng được, chỉ để lấp đầy khoảng thời gian nói của mình mà thôi.

Những người bạn ở HBS của Don, những người cũng có xu hướng thích đào sâu suy nghĩ như anh, dành rất nhiều thời gian để nói về việc tranh luận trên lớp. Tham gia thảo luận cùng lớp bao nhiêu là quá nhiều? Bao nhiêu là quá

ít? Trong trường hợp nào thì công khai phản đối ý kiến của một học viên cùng lớp khác được coi là tranh luận lành mạnh, và trong trường hợp nào thì đó được coi là quá cạnh tranh hoặc phán xét quá vội vàng? Một trong những người bạn của Don đang khá lo lắng vì giáo sư của cô vừa gửi một email cho cả lớp, nói rằng bất cứ ai đã có trải nghiệm thực tế liên quan đến tình huống giả định sắp được nghiên cứu cần thông báo cho ông trước. Cô chắc chắn rằng thông báo của vị giáo sư là một nỗ lực để hạn chế những nhận xét ngu ngốc như một câu mà cô đã nói trong lớp vào buổi học tuần trước. Một người khác thì lo ngại rằng mình nói không đủ to. “Chỉ là tôi có một giọng nói nhỏ nhẹ bẩm sinh”, anh nói, “vậy nên khi mà giọng tôi nghe có vẻ bình thường với những người khác, với tôi thì lại có cảm giác mình đang phải hét lớn. Tôi phải nỗ lực để cải thiện điều này mới được”.

Ngôi trường này cũng rất cố gắng để biến các học sinh trầm tính trở thành những người ham nói. Các giáo sư cũng có các “Nhóm Học Tập” của riêng họ, ở đó họ chia sẻ với nhau những kỹ thuật để lôi các học sinh ít nói ra khỏi vỏ. Khi một học viên thất bại trong nỗ lực nói lớn, tự tin ở trên lớp, điều đó không chỉ được coi là thất bại của riêng người sinh viên, mà còn là của giáo sư đứng lớp phụ trách người đó nữa. “Nếu đến cuối kỳ mà có những người vẫn không thể thoải mái nói lớn trước cả lớp được, đó sẽ là cả một rắc rối lớn với tôi”, giáo sư Michel Anteby nói với tôi. “Bởi vì điều đó có nghĩa là tôi đã làm chưa đủ tốt công việc của mình”.

Ngôi trường này thậm chí còn tổ chức nhiều buổi hội thảo, cũng như thiết lập các trang mạng trực tuyến hướng dẫn học viên cách làm thế nào để trở thành một người tham gia tốt hơn vào các hoạt động của lớp. Các bạn của Don đang rất nghiêm túc lẩm nhẩm lại các mẹo và lời khuyên mà họ nhớ nhất.

“Phải nói với một niềm tin hoàn toàn tự trong lòng. Kể cả nếu bạn chỉ tin vào một điều có khoảng 55%, hãy nói như thể bạn tin vào điều đó hết 100%”.

“Nếu bạn đang chuẩn bị cho giờ học một mình, vậy thì bạn đang làm sai cách rồi. Không có gì ở HBS được thiết kế ra để làm một mình hết”.

“Đừng có nghĩ về câu trả lời hoàn hảo. Cứ nhảy ra ngoài đó và nói cái gì đó đi, còn hơn là để cho không

bao giờ có tiếng nói của bạn trong các cuộc thảo luận”.

Tờ báo của trường, The Harbus, cũng cung cấp những lời khuyên, đăng những bài báo với những tựa đề như "Làm thế nào để Nghĩ tốt và Nói tốt—Ngay tại chỗ!", "Phát triển vẻ ngoài đầy ấn tượng trên sân khấu của bạn!", và "Kiêu ngạo, hay chỉ đơn giản là Tự Tin?"

Những câu mệnh lệnh kiểu này không chỉ giới hạn trong các lớp học. Sau giờ học, hầu hết sinh viên ăn trưa tại nhà ăn nằm trong Trung Tâm Spangler, nơi một học viên đã tốt nghiệp nói rằng "còn giống trường cấp III hơn cả trường cấp III". Và mỗi ngày, Don phải vật lộn với chính bản thân mình. Liệu anh có nên quay trở lại căn hộ của mình, và nạp năng lượng bằng một bữa trưa nhẹ nhàng, yên tĩnh, như anh vẫn luôn muốn; hay tham gia ăn trưa theo nhóm cùng các bạn cùng lớp của mình? Kể cả nếu anh có tự ép được bản thân tới Spangler, cũng không phải áp lực xã hội sẽ chấm dứt ở đây. Cứ mỗi ngày trôi qua, lại có thêm nhiều hơn nữa những nan đề như thế. Có nên tham gia vào những hoạt động giải trí được tổ chức cùng cả lớp mỗi chiều muộn không? Có nên đi chơi tiệc tùng mỗi tối như mọi người khác không? Sinh viên ở HBS đều ra ngoài chơi theo những nhóm lớn ít nhất vài buổi tối mỗi tuần, Don nói. Tham gia những hoạt động chơi bời kiểu này dĩ nhiên là không bắt buộc, nhưng với những người không ham hố những hoạt động cùng số đông thì có cảm giác là vậy.

"Giao thiệp ở đây cảm giác giống như thể thao mạo hiểm ấy", một người bạn của Don nói. "Mọi người đi chơi suốt mọi lúc. Nếu bạn không ra ngoài chơi bời dù chỉ một đêm, ngày hôm sau chắc chắn có người sẽ hỏi, "Cậu đi đâu hôm qua mà không thấy mặt mũi đâu thế?". Tôi phải ra ngoài chơi mỗi tối như thể đó là công việc của mình vậy". Don nhận ra rằng những người lên kế hoạch cho các sự kiện xã hội— những giờ giải trí, những bữa tối, lễ hội uống bia—đều nằm trên đỉnh của tháp thứ bậc xã hội trong trường. "Giáo sư của tôi có lần nói với chúng tôi rằng, các bạn cùng lớp bây giờ sẽ là những người đi dự lễ cưới của mỗi chúng tôi sau này", Don nói. "Nếu bạn rời khỏi HBS mà không xây dựng được một mạng lưới quan hệ rộng rãi, thì coi như bạn đã thất bại trong việc trải nghiệm cảm giác là sinh viên của ngôi trường này".

Đến khi Don lăn lên giường và rơi vào giấc ngủ mỗi tối, anh luôn hoàn toàn kiệt sức. Và đôi lúc anh tự hỏi, chính xác thì tại sao anh phải cố gắng nhiều như vậy chỉ để quảng giao hơn? Don là một người Mỹ gốc Trung, và gần đây anh có làm thêm vào kỳ nghỉ hè tại Trung Quốc. Anh đã vô cùng kinh ngạc khi nhận ra chuẩn mực bình thường trong giao tiếp giữa hai nơi khác nhau đến thế nào. Ở Trung Quốc, có một sự chú trọng hơn hẳn vào việc lắng nghe người khác, vào việc đặt câu hỏi thay vì cứ thao thao bất tuyệt, vào việc

đặt nhu cầu của người đối diện lên trước nhu cầu của mình. Ở Mỹ, anh cảm thấy, các cuộc nói chuyện là ở việc bạn chuyển những trải nghiệm của mình thành những câu chuyện tốt đến đâu; trong khi một người Trung Quốc sẽ thấy lo lắng nếu cảm thấy mình đang làm phí phạm quá nhiều thời gian của người khác bằng những thông tin không quan trọng.

"Mùa hè đó, tôi đã tự nói với mình 'Giờ thì mình đã biết tại sao đây lại là dân tộc của mình rồi' ".

Nhưng đấy là chuyện ở Trung Quốc, còn ở đây là Cambridge, Massachusetts, Mỹ. Và nếu bạn phán xét HBS dựa vào tiêu chí là nó chuẩn bị một người tốt đến đâu cho "thế giới thật" ngoài kia, nó có vẻ đang hoàn thành nhiệm vụ của mình một cách cực kỳ xuất sắc. Cuối cùng thì, Don Chen sẽ tốt nghiệp và tham gia vào nền văn hóa doanh nghiệp ngoài kia, nơi khả năng diễn đạt ý tưởng trôi chảy bằng lời nói và tính quảng giao là hai trong số những nhân tố quan trọng nhất để thành công, dựa trên một nghiên cứu của Đại Học Kinh Tế Stanford. Nó là thế giới mà một lần, một quản lý ở GE đã nói với tôi rằng "những người ở đây thậm chí sẽ không muốn gặp bạn nếu bạn không có một file PowerPoint và một "bài thuyết trình" dành cho họ. Kể cả khi bạn chỉ đang tiến cử một đồng nghiệp của mình với cấp trên, bạn cũng không thể chỉ ngồi trong văn phòng của ai đó và nói cho họ biết bạn nghĩ gì. Bạn cần phải thực hiện một bài thuyết trình, với ưu điểm, nhược điểm, và một "gói quà mang về".

Chỉ trừ khi đó là công ty tại gia của riêng họ, hoặc giả họ có thể làm việc từ xa qua mạng máy tính và điện thoại, còn lại rất nhiều người lớn phải làm việc trong những văn phòng, nơi họ phải cẩn thận bước dọc dãy hành lang mỗi ngày, chào các đồng nghiệp một cách thật nồng nhiệt, và tự tin. "Thế giới kinh doanh", một bài báo vào năm 2006 trên tờ The Wharton Program for Working Professionals nói, "có rất nhiều những môi trường văn phòng mà như một huấn luyện viên về kỹ năng hợp tác ở vùng Atlanta đã miêu tả là: 'Ở đây tất cả mọi người đều biết rằng làm một người hướng ngoại là rất quan trọng, và làm một người hướng nội là tự chuốc lấy cho mình rắc rối. Vậy nên mọi người cố gắng rất nhiều để trông có vẻ hướng ngoại hơn, bất kể là họ có thoải mái với nó hay không. Giống như là phải luôn đảm bảo rằng bạn uống cùng một loại rượu scotch mà Tổng Giám Đốc của bạn uống, hay tập luyện ở đúng câu lạc bộ thể hình thích hợp vậy'".

Kể cả những công ty tuyển dụng rất nhiều những họa sĩ, nhà thiết kế, và các công việc đòi hỏi trí tưởng tượng cao khác cũng thể hiện một sự ưa thích với tính hướng ngoại. "Chúng tôi muốn thu hút những người sáng tạo", trưởng

phòng nhân lực của một tập đoàn truyền thông lớn đã trả lời tôi. Khi tôi hỏi ý chị là gì khi nói “sáng tạo”, chị trả lời: “Bạn cần phải quảng giao, vui tính, và hào hứng để có thể làm việc ở đây”.

Những quảng cáo nhắm tới tầng lớp doanh nhân ngày nay hẳn sẽ cạnh tranh rất quyết liệt với của Kem Cạo Râu Williams Luxury ngày xưa. Một đoạn quảng cáo ngắn chiếu trên CNBC, kênh truyền hình cáp về doanh nghiệp, giới thiệu một nhân viên văn phòng để vuột mất công việc đúng ra ông đã được giao:

SẾP NÓI VỚI TED VÀ ALICE : Ted, tôi sẽ gửi Alice tới cuộc hội thảo vì cô ấy nghĩ tại chỗ nhanh hơn anh nhiều.

TED : (không biết nói gì)

SẾP : Vậy, Alice, cô sẽ khởi hành vào tối Thứ Ba....

TED : Cô ấy không có nghĩ nhanh hơn tôi!

Các quảng cáo khác thì thẳng thắn chào bán sản phẩm của mình như những thứ có khả năng kích- thích-sự-hướng-ngoại. Vào năm 2000, công ty lữ hành và dịch vụ du lịch Amtrak khuyến khích các khách du lịch hãy “KHỞI HÀNH ĐI XA KHỎI NỖI SỢ HÃI CỦA CÁC BẠN”. Hãng đồ thể thao Nike trở thành một thương hiệu toàn cầu một phần cũng là nhờ vào sức mạnh của chiến dịch quảng bá của mình, với câu khẩu hiệu nổi tiếng “CỨ LÀM ĐI!”. Trong những năm 1999 và 2000, một loạt các quảng cáo cho loại thuốc điều trị tâm lý Paxil hứa hẹn sẽ chữa trị được tận gốc chứng nhút nhát của con người, mà họ gọi là “Hội Chứng Rối Loạn Lo Lắng Xã Hội”, bằng cách cam đoan một sự chuyển hóa tính cách tuyệt vời hệt như sự lột xác của cô bé Lọ Lem thành nàng công chúa cổ tích đẹp lộng lẫy. Một quảng cáo của Paxil giới thiệu một cán bộ điều hành ăn mặc sang trọng, đang bắt tay đối tác sau khi ký kết một thỏa thuận tài chính. “Mình đã có thể nếm thấy thành công”, dòng phụ đề hiện lên. Một quảng cáo khác thì cho người xem thấy điều gì sẽ xảy ra khi không có thuốc: một doanh nhân ngồi một mình trong phòng làm việc, trán cúi gằm thất vọng tì trên hai bàn tay. “Đúng ra mình đã phải quảng giao hơn”, dòng chữ cay đắng đọc.

Ấy vậy nhưng ngay cả ở Đại Học Kinh Tế Harvard (HBS), vẫn có những dấu hiệu cho thấy có gì đó sai lầm với một phong cách lãnh đạo đề cao những câu trả lời nhanh và quả quyết hơn là từ tốn, chậm chạp trong việc cân nhắc và đưa ra quyết định.

Cứ mỗi mùa thu, các học viên chuẩn bị lên lớp lại tham gia một trò chơi nhập vai phức tạp có tên Tình Huống Sinh Tồn Vùng Cận Bắc Cực. "Lúc này là vào khoảng 2:30 chiều, ngày 5 tháng Mười", các học sinh được hướng dẫn, "và các bạn vừa sống sót sau một vụ rơi máy bay xuống bờ phía Đông của hồ Laura, trong khu vực Cận Bắc Cực, gần phía bắc của biên giới Quebec-Newfoundland". Các sinh viên được chia thành những nhóm nhỏ, và được yêu cầu tưởng tượng rằng nhóm của họ vừa thu lượm được 15 món đồ từ chiếc máy bay rơi—la bàn, túi ngủ, rìu cứu nạn, v...v... Sau đó họ được yêu cầu xếp chúng theo thứ tự quan trọng cho sự sinh tồn của nhóm. Đầu tiên mỗi học viên xếp thứ tự các món đồ một cách độc lập, sau đó họ cũng làm thế nhưng theo nhóm. Sau đó họ so sánh thứ tự xếp hạng của mình với xếp hạng của một chuyên gia, để chấm điểm xem họ đã làm tốt đến đâu. Cuối cùng họ xem lại băng ghi hình cảnh thảo luận của nhóm—để xác định xem ai đã đúng, và ai đã sai.

Mục đích của bài tập là để dạy cho các thành viên trong nhóm biết về sức mạnh của tập thể. Sức mạnh tập thể lớn có nghĩa là thứ tự xếp hạng của nhóm phải đạt điểm số cao hơn thứ tự xếp hạng của từng cá nhân. Nhóm sẽ thất bại nếu có bất cứ thành viên nào trong nhóm đạt được số điểm cao hơn số điểm của cả nhóm. Và thất bại chính xác là thứ xảy ra khi các học sinh quá đề cao sự tự tin.

Một trong những người bạn của Don may mắn rơi vào một nhóm có một thành viên với nhiều kinh nghiệm về đi rừng ở phương Bắc. Anh ta có rất nhiều ý tưởng hay về việc nên xếp 15 món đồ tìm được theo thứ tự ra sao, nhưng cả nhóm đã không hề nghe lời khuyên của anh, bởi anh ta đã trình bày quan điểm của mình một cách quá nhỏ nhẹ.

"Kế hoạch hành động của chúng tôi dựa hoàn toàn vào gợi ý của những người có âm lượng nói lớn nhất", một người bạn cùng lớp nhớ lại. "Khi những người nói nhỏ đưa ra ý kiến, chúng đều bị gạt phăng. Những ý kiến bị bỏ qua đã có thể giúp chúng tôi sống sót và tránh được mọi rắc rối, nhưng chúng đã bị gạt đi vì niềm tin của những người nói to mạnh hơn. Sau đó khi họ cho chúng tôi xem lại băng video cảnh thảo luận, chúng tôi quả thực đã rất xấu hổ".

Tình Huống Sinh Tồn Vùng Cận Bắc Cực có vẻ chỉ nghe như một trò chơi vô hại trong tháp ngà của trường học, nhưng nếu bạn nghĩ lại về những cuộc gặp bạn đã tham gia, rất có thể bạn sẽ nhớ lại về một đôi lúc—hoặc rất nhiều lúc—khi mà ý kiến của người nhiệt tình nhất và nói hăng say nhất đôi khi lại đem lại đem về kết quả tồi tệ nhất cho nhóm. Có thể đó chỉ là một tình

huống ít rủi ro—ví dụ, Hội Phụ Huynh Và Giáo Viên ở trường của con bạn quyết định xem nên tổ chức buổi họp vào tối Thứ Hai hay tối Thứ Ba. Nhưng cũng có thể nó là một tình huống hết sức quan trọng: như một cuộc họp khẩn của những người đứng đầu tập đoàn Enron, đang cân nhắc xem liệu có nên tiết lộ các thủ tục tài chính mờ ám họ đã thực hiện bấy lâu hay không (xem thêm chương 7 để biết rõ hơn về vụ Enron). Hay một bồi thẩm đoàn tranh cãi xem liệu có nên phán quyết cho một bà mẹ đơn thân phải chịu án tù hay không.

Tôi trao đổi về Tình Huống Sinh Tồn Vùng Cận Bắc Cực với một giáo sư của Đại học Kinh Tế Harvard, Quinn Mills, một chuyên gia về phong cách lãnh đạo. Mills là một người đàn ông lịch thiệp và diện, trong ngày tôi tới, một bộ com-lê kẻ sọc và một chiếc cà-vạt vàng chấm bi. Ông có một giọng nói trầm ấm, và biết dùng nó một cách rất điệu nghệ. Phương pháp của trường HBS "mặc nhiên cho rằng kẻ lãnh đạo là phải ăn nói mạnh bạo", ông nói thẳng với tôi, "và theo cách nhìn của tôi, nó là một phần của thực tế".

Nhưng Mills đồng thời cũng chỉ ra một hiện tượng vẫn được biết đến như là "lời nguyền của kẻ chiến thắng", khi mà hai công ty cùng thi nhau đặt giá cao hơn để giành lấy một công ty thứ ba, cho đến khi mức giá đã lên đến quá cao tới mức nó trở thành một cuộc chiến của những cái tôi hơn là thực sự đem lại một lợi ích kinh tế nào. Bên trả giá thắng cuộc sẽ không thể chịu được chuyện đối thủ của mình sẽ là kẻ giành được phần thưởng, vậy nên họ bỏ tiền mua công ty đang được nhắm đến kia với một mức giá cao quá mức bình thường có thể chấp nhận. "Thường thì chính những người luôn quả quyết là những người chịu trách nhiệm trong những chuyện như thế này", Mills nói. "Bạn thấy nó suốt ngày. Mọi người hỏi nhau: 'Làm thế nào chuyện này lại xảy ra, tại sao chúng ta lại chịu trả một mức giá cao đến vậy?'. Bình thường người ta sẽ nói họ đã quá mải mê và bị cuốn theo tình huống, nhưng sự thực không phải như vậy. Thông thường họ sẽ bị cuốn theo những người quả quyết và áp chế hơn những người còn lại. Điều rủi ro nguy hiểm với các sinh viên của chúng tôi chính là họ vốn rất giỏi trong việc đạt được thứ mình muốn. Nhưng chỉ có điều chưa chắc họ đang muốn đúng thứ mà thôi".

Nếu chúng ta giả định rằng những người ít nói và những người hăng nói có xấp xỉ cùng một lượng ý kiến hay (và dở) như nhau, vậy thì chúng ta nên tỏ ra lo lắng khi những người nói to và có xu hướng áp chế hơn luôn luôn là những người lãnh đạo. Điều này có nghĩa là một lượng rất lớn những ý tưởng tồi lại luôn thắng thế, trong khi những ý tưởng tốt thì bị đánh dập. Ấy vậy những nghiên cứu về cách hành xử trong nhóm đã chỉ ra đúng tình trạng

này. Chúng ta nhìn nhận những người hay nói là thông minh hơn những người kín tiếng—mặc dù điểm tổng trung bình và điểm thi SAT 22 chỉ ra rằng đây là một nhận định sai lầm. Trong một thí nghiệm khi có hai người hoàn toàn không biết gì về nhau nói chuyện qua điện thoại, những người nói nhiều hơn sẽ được coi là thông minh hơn, có ngoại hình thu hút hơn, và cả dễ mến hơn. Chúng ta đồng thời cũng nhìn nhận những người mạnh dạn trong giao tiếp như những người lãnh đạo. Một người càng nói nhiều, thì các thành viên khác trong nhóm càng dành cho anh ta nhiều sự chú ý hơn, có nghĩa là cuộc họp càng kéo dài, anh ta càng lúc càng có sức ảnh hưởng hơn với nhóm. Nói nhanh hơn cũng giúp ích rất nhiều: chúng ta thường đánh giá những người nói nhanh là đủ năng lực và thu hút hơn người nói chậm.

22 SAT là một trong những kỳ thi chuẩn hóa (nghĩa là mỗi đợt thi đều có dạng thức đề thi giống nhau) cho việc đăng ký vào một số đại học tại Hoa Kỳ. Kỳ thi SAT được quản lý bởi tổ chức phi lợi nhuận College Board của Hoa Kỳ, và được phát triển bởi tổ chức ETS - Educational Testing Service (tổ chức giáo dục chuyên về dịch vụ thi cử). Tổ chức College Board nói rằng kỳ thi SAT kiểm tra kỹ năng tư duy cần thiết cho sự thành công trong việc học tập ở đại học và là thước đo hữu ích cho mức độ thành công ở hai năm đầu của đại học. SAT đồng thời cũng đánh giá kỹ năng phân tích và giải quyết vấn đề - kỹ năng mà học sinh học được từ trường cấp 2 và cấp 3. Những thí sinh của kỳ thi SAT thường là học sinh lớp 11 hoặc 12. (Nguồn: Wikipedia).

Tất cả những điều này đều sẽ ổn nếu việc nói nhiều đồng nghĩa với việc có nhiều hiểu biết sâu sắc hơn, nhưng các nghiên cứu đã cho thấy không hề có một mối liên hệ nào kiểu như vậy. Trong một thí nghiệm, các sinh viên đại học được chia nhóm và được yêu cầu giải toán cùng nhau, và sau đó xếp hạng mức độ thông minh và khả năng suy xét của nhau. Các sinh viên nói đầu tiên và thường xuyên nhất trong buổi thảo luận liên tục được xếp hạng cao nhất, kể cả khi các ý kiến (và cả điểm thi SAT) của họ không hề tốt hơn của những người kín tiếng hơn. Cũng các sinh viên này tiếp tục được đánh giá cao hơn cho khả năng sáng tạo và năng lực nhận định tình huống, trong một bài tập khác về phát triển chiến thuật kinh doanh cho một công ty mới thành lập.

Một nghiên cứu nổi tiếng của đại học Đại học California tại Berkeley, tiến hành bởi giáo sư tổ chức hành vi Philip Tetlock phát hiện ra rằng các học giả thường xuất hiện trên tivi (tham gia các chương trình phóng vấn, trong đó họ đưa ra nhận định và dự đoán về tình hình thời sự trên thế giới, v…v… - chú thích của người dịch)—tức những người kiếm sống bằng cách phát biểu một

cách tự tin dựa vào lượng thông tin nguồn hạn chế—thường có những dự đoán sai lầm về chính trị hoặc xu hướng kinh tế hơn là khi họ làm thế một cách ngẫu nhiên23. Và những người dự đoán tệ nhất lại thường là những người nổi tiếng nhất và tự tin nhất—đúng kiểu người sẽ được coi là một nhà lãnh đạo bẩm sinh theo tiêu chí của những lớp học ở HBS.

23 Nguyên bản: "A well-known study out of UC Berkeley by organizational behavior professor Philip Tetlock found that television pundits—that is, people who earn their livings by holding forth confidently on the basis of limited information—make worse predictions about political and economic trends than they would by random chance."

Lực lượng Quân Đội Mỹ có một cái tên khác cho hiện tượng này: "chuyến xe buýt với Abilene". "Bất cứ cán bộ quân đội nào cũng có thể giải thích cho bạn nó nghĩa là gì", Đại tá Stephen J. Gerras (đã nghỉ hưu), một giáo sư về khoa học hành vi tại Học Viện Chiến Lược Quân Đội Mỹ (U.S. Army War College), trả lời trên tạp chí Yale Alumni Magazine vào năm 2008. "Có một gia đình ngồi ngoài hiên nhà tại Texas vào một trưa hè nóng nực, và một người nói: "Chán quá đi. Sao không tới Abilene chơi nhỉ?". Và khi họ tới được Abilene, một người nói: "Mọi người biết không, tôi thực sự chẳng muốn tới đây đâu". Và người tiếp theo nói: "Tôi cũng chẳng muốn đi đâu—thế mà tôi cứ tưởng là ông muốn đi chứ!", và cứ thế. Bất cứ khi nào bạn ở trong một nhóm quân đội và có ai đó nói, "Tôi nghĩ tất cả bọn mình đang bắt một chuyến buýt tới Abilene đấy", đó là một dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm. Bạn có thể chấm dứt một cuộc trò chuyện bằng câu nói đó. Đó là một thứ rất có sức mạnh trong văn hóa của chúng tôi".

Câu chuyện giai thoại về "chuyến xe buýt với Abilene" cho thấy chúng ta có xu hướng đi theo những người bắt đầu có hành động trước—bất kể là hành động gì. Chúng ta đồng thời cũng hay trao quyền quyết định cho những người nói nhiều và hăng hái nhất. Một nhà đầu tư mạo hiểm cực kỳ thành đạt, người thường xuyên được săn đón bởi các ông chủ doanh nghiệp trẻ, nói với tôi ông thấy khó chịu đến đâu trước thất bại quá thường xuyên của các đồng nghiệp mình trong việc phân biệt rõ đâu là kỹ năng thuyết trình tốt và đâu là năng lực lãnh đạo thực sự. "Tôi lo rằng có những người được đặt vào vị trí lãnh đạo chỉ bởi vì họ là những người nói tốt, nhưng họ lại không hề có được những ý tưởng tuyệt vời", ông nói. "Rất dễ lẫn lộn giữa năng lực thuyết phục và tài năng đích thực. Một ai đó có vẻ như là một người thuyết trình rất tốt, dễ dàng hòa đồng với tất cả mọi người, và những nét đặc tính này đều được tưởng thưởng. Nhưng, tại sao lại thế? Chúng là những đặc tính rất có giá trị, nhưng chúng ta đặt quá nhiều ưu ái vào khả năng thuyết trình và

không đủ cho khả năng suy xét đánh giá khôn ngoan."

Trong cuốn sách của mình, Iconoclast, nhà khoa học chuyên nghiên cứu về hành vi trong kinh doanh Gregory Berns khám phá điều gì xảy ra khi các công ty dựa quá nhiều vào kỹ năng thuyết trình để đánh giá đâu là ý tưởng tốt và đâu là những trường hợp đáng bị loại ngay từ vòng gửi xe. Ông kể lại về một công ty phần mềm có tên Rite-Solutions đã rất thành công trong việc yêu cầu các nhân viên của mình chia sẻ ý tưởng thông qua một "chợ ý tưởng" trực tuyến trên mạng, như một cách để tập trung nhiều hơn vào chất lượng của ý tưởng thay vì phong cách trình bày của nó. Joe Marino, chủ tịch của Rite- Solutions và Jim Lavoie, tổng giám đốc điều hành của công ty, đã tạo ra hệ thống này như một giải pháp cho các vấn đề mà họ đã gặp phải ở những nơi khác. "Tại công ty cũ của tôi", Lavoie nói với Berns, "khi bạn có một ý tưởng tuyệt vời, người ta sẽ bảo bạn: 'OK, chúng tôi sẽ sắp lịch để cho anh phát biểu nó trước hội đồng giết người nhé'. 'Hội đồng giết người' là một nhóm những cán bộ chịu trách nhiệm đánh giá các ý tưởng mới. Marino miêu tả lại những gì xảy ra tiếp theo như sau:

"Một vài nhân viên kỹ thuật bước vào phòng với một ý tưởng mới. Tất nhiên người ta sẽ đặt câu hỏi cho những người này về những gì người ta chưa rõ. Như: "Thị trường lớn đến đâu? Chiến lược tiếp thị của anh như thế nào? Kế hoạch kinh doanh của anh ra sao? Sản xuất sản phẩm này sẽ tốn những gì?". Nó thực sự rất đáng xấu hổ. Hầu hết mọi người không thể trả lời được những câu hỏi kiểu như vậy. Những người vượt qua được giai đoạn này với hội đồng không phải là những người với ý tưởng tốt nhất nữa. Họ là những người có kỹ năng thuyết trình giỏi nhất."

Đối nghịch với mô hình của Trường Đại Học Kinh Tế Harvard về những người lãnh đạo phải hăng hái ăn nói, bảng xếp hạng các Tổng Giám Đốc Điều Hành thành công nhất luôn đầy những người hướng nội, bao gồm Charles Schwab; Bill Gates; Brenda Barnes, Tổng Giám Đốc của Sara Lee; và James Copeland, cựu Tổng Giám Đốc của Deloitte Touche Tohmatsu. "Trong số những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất tôi đã được gặp và làm việc cùng trong suốt nửa thế kỷ qua", chuyên gia quản lý Peter Drucker đã từng viết, "một số người luôn tự nhốt mình trong phòng làm việc cả ngày, trong khi một số khác thì lại đặc biệt quảng giao. Một số người rất nhanh chóng phản ứng tức thời với mọi việc, trong khi một số còn lại thì nghiên cứu tình huống kỹ lưỡng và đợi rất lâu mới đưa ra quyết định… Đặc điểm chung duy nhất của tất cả các nhà lãnh đạo hiệu quả mà tôi từng gặp lại là một thứ họ không có: Họ không hề sở hữu một "khả năng cuốn hút" đám đông, họ gần như chẳng bao giờ cần dùng đến thuật ngữ đó hay thứ mà nó đại diện cho".

Cũng ủng hộ nhận xét của Drucker, giáo sư quản lý tại Đại Học Brigham Young, ông Bradley Agle đã nghiên cứu các Tổng Giám Đốc Điều Hành của 128 tập đoàn và công ty lớn, và phát hiện ra rằng những người được coi là có khả năng thu hút đám đông bởi ban lãnh đạo của công ty có mức lương cao hơn, nhưng không hề có khả năng hợp tác tốt hơn một chút nào.

Chúng ta thường có xu hướng đánh giá cao quá mức việc một lãnh đạo cần phải quảng giao. "Hầu hết công tác lãnh đạo trong các tập đoàn được thực hiện bởi các cuộc gặp gỡ trong những nhóm nhỏ, và thường được làm từ khoảng cách xa, thông qua văn bản hay liên lạc bằng video", Giáo sư Mills nói với tôi. "Nó không được thực hiện trước một đám đông lớn. Bạn vẫn cần phải có một chút gì đó bạo dạn, dĩ nhiên; không thể làm lãnh đạo của một tập đoàn được nếu mỗi lần bước vào một căn phòng đầy các nhà phân tích bạn lại mặt cắt không còn giọt máu vì sợ hãi và vội vã lỉnh đi. Nhưng bạn cũng không cần phải quá bạo dạn. Tôi đã được biết rất nhiều lãnh đạo của các tập đoàn lớn là những người rất nội tâm, và luôn phải chuẩn bị tinh thần rất kỹ lưỡng trước khi phải diễn thuyết hoặc thuyết trình.

Mills đề cập tới Lou Gerstner, vị chủ tịch huyền thoại của IBM. "Ông ấy cũng từng đi học ở đây", ông nói. "Tôi không rõ liệu ông ấy sẽ tự miêu tả mình như thế nào. Ông đã phải phát biểu nhiều, và ông đều đã làm được, và trông ông luôn rất bình tĩnh. Nhưng tôi có thể cảm thấy rằng ông thoải mái hơn rất nhiều khi được làm việc trong những nhóm nhỏ. Thực ra thì, rất nhiều học sinh ở đây đều vậy. Không phải tất cả bọn họ. Nhưng rất, cực kỳ nhiều người trong bọn họ."

Đúng thực vậy, căn cứ theo một nghiên cứu nổi tiếng của nhà lý thuyết quản lý có ảnh hưởng lớn Jim Collins, rất nhiều trong số những công ty hoạt động hiệu quả nhất của nửa cuối thế kỷ 20 được điều hành bởi những người mà ông gọi là "Lãnh Đạo Cấp 5". Các Tổng Giám Đốc đặc biệt tài năng này được biết đến không phải vì diện mạo hay sức thu hút đám đông của họ, mà bởi sự khiêm tốn đến tột cùng đi kèm với ý chí tập trung cho công việc đến cao độ. Trong cuốn sách gây ảnh hưởng lớn của ông, Từ Tốt tới Vĩ Đại, Collins kể câu chuyện về Darwin Smith, người trong suốt hai mươi năm làm lãnh đạo của tập đoàn Kimberly-Clark đã biến nó thành công ty sản xuất giấy hàng đầu trên thế giới và có cổ phiếu có giá cao gấp bốn lần giá trung bình của thị trường.

Smith là một người đàn ông nhút nhát và hiền lành, mặc vest của hãng J.C. Penney và đeo kính cận gọng đen rất kiểu mọt sách, dành phần lớn các kỳ nghỉ lang thang tại nông trại của ông ở Wisconsin một mình. Khi được tạp

chí Wall Street Journal yêu cầu miêu tả phong cách quản lý của mình, Smith nhìn đăm đăm và suy nghĩ đến lâu, sau đó mới trả lời bằng một từ duy nhất: “Lập dị”. Nhưng vẻ bề ngoài mềm mỏng của ông che giấu bên trong một lòng quyết tâm hết sức dữ dội. Không lâu sau khi được bổ nhiệm làm Tổng Giám Đốc, Smith ra một quyết định vô cùng lớn là bán hết các nhà máy vẫn sản xuất sản phẩm chủ lực của công ty là giấy tráng (coated paper), và thay vào đó đầu tư vào thị trường giấy lau dọn vệ sinh, tin tưởng nó sẽ thu lại lợi nhuận cao và có tương lai tươi sáng hơn. Tất cả mọi người đều nói rằng đây là một sai lầm lớn, và Phố Wall đánh tụt giá cổ phiếu của Kimberly-Clark xuống mức thảm hại. Nhưng Smith, không bị dao động bởi ý kiến của số đông, vẫn làm điều mà ông cho là đúng. Kết quả là, công ty lớn mạnh hơn bao giờ hết, và chẳng mấy chốc đã vượt qua mặt mọi đối thủ cạnh tranh. Về sau này khi được hỏi về chiến lược của mình, Smith đã trả lời rằng ông chưa bao giờ thôi cố gắng để trở nên xứng đáng hơn với công việc.

Collins đã không bắt đầu viết cuốn sách của mình để cố chứng minh sức mạnh lãnh đạo của những người trầm tính. Khi ông bắt đầu những nghiên cứu, tất cả những gì ông muốn biết chỉ là những đặc tính gì khiến một công ty vượt trội hơn so với các đối thủ của nó. Ông lựa chọn 11 công ty nổi bật hàng đầu để nghiên cứu một cách kỹ lưỡng. Ban đầu ông hoàn toàn không để tâm đến câu hỏi về khả năng của người lãnh đạo, bởi ông muốn tránh những câu trả lời quá đơn giản. Nhưng đến khi giám định lại kỹ càng đặc điểm chung của tất cả các công ty hoạt động hiệu quả nhất, thì vấn đề tính cách của các Tổng Giám Đốc hiện ra trước mắt ông. Tất cả trong số chúng, không chừa một công ty nào, từng cái một đều được lãnh đạo bởi một người khiêm tốn như Darwin Smith. Những người làm việc với các nhà lãnh đạo này thường miêu tả họ bằng những từ ngữ như: ít nói, khiêm tốn, nhũn nhặn, kín đáo, nhút nhát, tử tế, khoan dung, hiền lành, không tìm cách gây ấn tượng với mọi người, thanh lịch và không hề khoa trương.

Bài học ở đây, Collins nói, đã rõ ràng. Chúng ta không cần những tính cách vĩ đại để thay đổi các công ty. Chúng ta cần những nhà lãnh đạo tập trung vào xây dựng không phải cái tôi của họ, mà là những tập đoàn họ điều hành.

Vậy các nhà lãnh đạo hướng nội có những gì khác với—và đôi lúc là tốt hơn—những nhà lãnh đạo hướng ngoại?

Một câu trả lời đến từ công trình của giáo sư quản lý kinh doanh tại đại học Wharton, Adam Grant, người đã dành không ít thời gian tham vấn ý kiến các giám đốc điều hành đứng đầu bảng xếp hạng Fortune 500, cũng như các lãnh đạo trong quân đội—từ Google cho tới Bộ Binh Mỹ, rồi Hải Quân. Khi

chúng tôi nói chuyện lần đầu tiên, Grant đang giảng dạy trong Trường Ross về Kinh Tế tại Đại Học Michigan (Ross School of Business at the University of Michigan), nơi ông tin rằng các nghiên cứu hiện tại, vốn chỉ cho thấy mối liên hệ giữa cá tính hướng ngoại và khả năng lãnh đạo, chưa nói lên hết được toàn bộ thực tế.

Grant kể với tôi về một vị sĩ quan (commander) trong Không Quân Mỹ—một cấp bên dưới tướng, lãnh đạo cả hàng nghìn người, chịu trách nhiệm bảo vệ một bệ phóng tên lửa tối quan trọng của quốc gia— vốn là một trong những người hướng nội điển hình nhất thế giới, và cũng là một trong những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất mà Grant từng được gặp. Con người này mất tập trung rất nhanh khi phải tương tác với quá nhiều người, nên ông thường dành ra những khoảng thời gian một mình để suy nghĩ và nạp lại năng lượng. Ông có chất giọng nhỏ nhẹ, không mấy khi thay đổi cao độ giọng nói hay biểu hiện trên gương mặt. Ông có nhiều hứng thú với việc lắng nghe và thu thập thông tin hơn là nêu to ý kiến của mình và áp đảo cuộc nói chuyện.

Ông đồng thời cũng được ngưỡng mộ rất rộng rãi—khi ông nói, tất cả đều tập trung để lắng nghe. Đây không hẳn là điều gì ấn tượng cho lắm—khi bạn đã ở vào hàng cấp bậc cao nhất trong quân đội, mọi người có nghĩa vụ phải tập trung lắng nghe bạn. Nhưng trong trường hợp của vị sĩ quan này, Grant nói, mọi người kính trọng ông không chỉ bởi quyền hạn chính thức của ông, mà còn bởi cả cách ông lãnh đạo nữa: ông luôn luôn khuyến khích các nhân viên mình chiếm thế chủ động. Ông đưa góp ý của cấp dưới vào cân nhắc khi đưa ra những quyết định quan trọng, sử dụng những ý tưởng hợp lý, trong khi vẫn thể hiện rõ ràng rằng ông là người có quyết định cuối cùng. Ông không bận tâm đến việc được ghi nhận công lao cho các ý tưởng, thậm chí là cả việc đảm nhiệm các công việc quan trọng; ông chỉ đơn giản giao từng công việc cho những ai có thể làm nó một cách tốt nhất. Điều này có nghĩa là ủy thác phần lớn trong số những công việc thú vị nhất, nhiều ý nghĩa nhất, và quan trọng trọng nhất của ông cho cấp dưới—những công việc mà các lãnh đạo khác sẽ thường giữ cho riêng mình.

Tại sao các nghiên cứu lại không phản ánh tài năng của những người như viên sĩ quan Không Quân kia? Grant nghĩ ông biết câu trả lời cho vấn đề này. Đầu tiên, khi ông nhìn kỹ vào các nghiên cứu hiện tại về tính cách và khả năng lãnh đạo, ông thấy mối liên hệ giữa tính hướng ngoại và khả năng lãnh đạo là rất nhỏ. Thứ hai, các nghiên cứu này thường dựa vào nhận thức của số đông về việc ai sẽ là một lãnh đạo giỏi, đối nghịch với kết quả thực sự. Và ý kiến của số đông thường cũng chỉ là những sự phản chiếu đơn giản của sự thiên vị từ xã hội mà thôi.

Nhưng bất ngờ nhất đối với Grant đó là các nghiên cứu hiện tại hoàn toàn không phân biệt rõ tất cả các loại tình huống khác nhau một nhà lãnh đạo có thể gặp phải. Có thể là có một số công ty hoặc tổ chức nhất định sẽ phù hợp hơn với phong cách lãnh đạo của người hướng nội, ông nghĩ, và những tổ chức hay công ty còn lại phù hợp hơn với những người hướng ngoại; nhưng các nghiên cứu hoàn toàn không chỉ rõ ra sự khác biệt đó.

Grant có một giả thiết về việc những dạng tình huống nào sẽ cần đến một phong cách lãnh đạo hướng nội. Giả thiết của ông là những nhà lãnh đạo hướng ngoại sẽ nâng cao được chất lượng hoạt động của nhóm khi các nhân viên là những người thụ động, nhưng những nhà lãnh đạo hướng nội sẽ lại làm việc hiệu quả hơn với các nhân viên hăng hái, chủ động. Để kiểm chứng ý tưởng này, ông và hai đồng nghiệp của mình, giáo sư Francesca Gino của Đại Học Kinh Tế Harvard và giáo sư David Hofman của Trường Kinh Tế Kenan-Flagler thuộc Đại Học Bắc Carolina, đã tiến hành một cặp nghiên cứu của riêng mình.

Trong nghiên cứu thứ nhất, Grant và các đồng nghiệp đánh giá dữ liệu từ một trong năm chuỗi cửa hàng pizza lớn nhất trên nước Mỹ. Họ khám phá ra rằng thu nhập hàng tuần của các cửa hàng điều hành bởi những người hướng ngoại cao hơn 16% so với các cửa hàng điều hành bởi những người hướng nội—nhưng chỉ khi các nhân viên của họ là dạng thụ động và có xu hướng làm công việc của mình mà không chiếm thế chủ động. Những nhà lãnh đạo hướng nội có chính xác kết quả ngược lại. Khi họ làm việc với các nhân viên luôn chủ động tìm cách cải thiện quy trình công việc, các cửa hàng của họ bỏ xa các cửa hàng điều hành bởi người hướng ngoại đến hơn 14%.

Trong nghiên cứu thứ hai, đội của Grant chia 163 sinh viên đại học thành các đội thi với nhau để xem ai gấp được nhiều áo phông nhất trong vòng 10 phút. Nhưng những người tham gia hoàn toàn không biết rằng, trong mỗi đội đều có hai diễn viên. Trong một số đội, các diễn viên sẽ tỏ vẻ thụ động, làm theo chỉ thị của người lãnh đạo. Trong một số đội khác, một trong hai diễn viên sẽ nói, “Không biết có cách nào hiệu quả hơn không nhỉ?”. Người diễn viên còn lại sẽ nói anh ta có một người bạn ở Nhật đã chỉ cho anh ấy một mẹo gấp áo nhanh hơn bình thường rất nhiều. “Tớ có thể sẽ phải tốn một hai phút để dạy các cậu”, người diễn viên nói với lãnh đạo của nhóm, “nhưng liệu các cậu có muốn thử không?”

Kết quả thật vô cùng đáng ngạc nhiên. Các lãnh đạo hướng nội có xu hướng làm theo lời gợi ý nhiều hơn đến 20%—và các đội của họ đạt được kết quả tốt hơn các đội của lãnh đạo người hướng ngoại đến hơn 24%. Nhưng khi

các thành viên không phải là người chủ động thì lại khác—khi họ chỉ đơn giản là làm theo mệnh lệnh của chỉ huy thay vì đưa ra gợi ý về cách gấp áo của riêng mình—những đội lãnh đạo bởi người hướng ngoại lại vượt mặt đội của người hướng nội tới 22%.

Tại sao thành tích của các lãnh đạo này lại thay đổi tùy thuộc vào việc cấp dưới của họ làm việc thụ động hay chủ động? Grant nói rằng cũng hợp lý khi những lãnh đạo hướng nội lại xuất sắc đến đặc biệt trong việc điều hành những nhân viên chiếm-thế-chủ-động. Bởi họ có thiên hướng lắng nghe người khác nói, và không hứng thú với việc tỏ ra áp đảo trong các tình huống giao tiếp xã hội, những người hướng nội sẽ có xu hướng lắng nghe và áp dụng những lời gợi ý của cấp dưới hơn nhiều. Được hưởng lợi từ tài năng của những người theo mình, họ vì thế lại có xu hướng động viên, khích lệ cấp dưới càng thêm chủ động hơn nữa. Nói một cách khác, các nhà lãnh đạo hướng nội tạo nên một vòng tuần hoàn của sự chủ động sáng tạo. Trong thí nghiệm về cuộc thi gấp áo, các thành viên trong nhóm đều báo cáo lại, họ thấy những lãnh đạo hướng nội của mình cởi mở và dễ tiếp thu các ý tưởng của họ hơn, điều này giúp thúc đẩy họ làm việc nhiều hơn để gấp được nhiều áo phông hơn nữa.

Những người hướng ngoại, ngược lại, có thể rất quyết tâm phải đặt dấu ấn của mình lên tất cả mọi sự kiện, đến mức họ mạo hiểm bỏ qua các ý tưởng tốt của những người khác trên đường đi, và khiến các nhân viên của mình dần rơi vào trạng thái bị động. “Thường thì kết cục lại, người lãnh đạo nói nhiều nhất”, giáo sư Francesca Gino nói, “và không chú tâm đến bất kể ý kiến nào các cấp dưới của mình đang cố đề xuất”. Nhưng với khả năng khơi truyền cảm hứng tự nhiên của họ, những người hướng ngoại làm tốt hơn trong việc có được kết quả tốt từ những nhân viên thụ động hơn mình.

Hướng nghiên cứu này vẫn chỉ ở trong giai đoạn đầu. Nhưng với sự trợ giúp của Grant—một người mà bản thân cũng rất mực chủ động và hào hứng trong công việc—nó có thể sẽ phát triển rất nhanh. (Một trong các đồng nghiệp đã từng miêu tả Grant thuộc loại người “có thể khiến mọi thứ xảy ra hai-mươi- tám phút trước khi nó được lên kế hoạch để bắt đầu”). Grant đặc biệt hào hứng với hiệu quả hứa hẹn có thể đạt được từ các khám phá này, bởi những nhân viên hăng hái, luôn chủ động tìm kiếm cơ hội trong một thế giới dịch chuyển liên tục, 24/7 của môi trường kinh doanh, mà không cần đợi lãnh đạo phải ra chỉ thị từng việc một cho họ, đang ngày càng trở nên quan trọng hơn đối với thành công của tổ chức. Biết cách làm thế nào để tối đa hóa năng lực cống hiến của các nhân viên này là một công cụ quan trọng cho mọi nhà lãnh đạo. Một điều cũng đặc biệt quan trọng với các công ty, đấy là

phải huấn luyện cả những người biết lắng nghe, bên cạnh những người biết diễn thuyết, cho các vị trí lãnh đạo.

Các tờ báo nổi tiếng, Grant nói, đều đăng đầy các gợi ý rằng những lãnh đạo hướng nội cần luyện tập khả năng nói trước đám đông của mình, và cười nhiều hơn nữa. Nhưng các nghiên cứu của Grant đã chỉ ra rằng ít nhất trên một phương diện—khuyến khích các nhân viên chủ động hơn—các nhà lãnh đạo hướng nội sẽ có thể làm rất tốt, chỉ bằng những khả năng tự nhiên nhất với họ. Các nhà lãnh đạo hướng ngoại, mặt khác, "có lẽ sẽ muốn phát triển một phong cách kín đáo, tĩnh lặng hơn", Grant viết. Họ có lẽ sẽ muốn học cách ngồi xuống, để những người khác có thể đứng lên.

Và đó cũng chính là điều mà một người phụ nữ tên Rosa Parks đã làm một cách rất tự nhiên.

Từ tận bốn năm trước thời điểm tháng Mười Hai năm 1955, khi Rosa Parks từ chối nhường ghế của mình trên chuyến xe buýt tại Montgomery, bà đã làm những công việc hậu trường cho NAACP (Hiệp hội quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu), và thậm chí còn nhận được đào tạo về đấu tranh bất bạo động. Rất nhiều thứ đã giúp truyền cảm hứng cho sự tận tụy về chính trị của bà. Thời điểm mà Đảng Ku Klux Klan *24* diễu hành qua trước cửa nhà bà ngày còn nhỏ. Thời điểm mà anh trai bà, một binh nhì trong quân đội Mỹ, người đã cứu tính mạng của rất nhiều đồng đội người da trắng, trở về nhà sau Thế Chiến thứ II chỉ để bị những người khác phỉ nhổ và nguyền rủa. Thời điểm mà một cậu bé đưa hàng da đen mười tám tuổi bị khép tội cưỡng hiếp bằng những bằng chứng cưỡng ép, và bị đưa lên ghế điện. Parks sắp xếp những sổ sách của NAACP, theo dõi việc thu-nộp lệ phí của các thành viên, đọc sách cho các em nhỏ gần nhà mình. Bà đã rất tận tâm và đáng kính, nhưng không ai nhìn nhận bà như một nhà lãnh đạo cả. Parks, có vẻ, thích hợp với vai trò của một người lính trơn hơn.

24 Đảng KKK hay đảng 3K (nguyên gốc tiếng Anh: Ku Klux Klan - viết tắt KKK), là tên của nhiều hội kín lớn ngày xưa và ngày nay ở Hoa Kỳ với chủ trương đề cao thuyết Người da trắng thượng đẳng (tiếng Anh: white supremacy), chủ nghĩa bài Do Thái, bài Công giáo, chống cộng sản, chống đ ồng tính luyến ái và chủ nghĩa địa phương. Các hội kín này thường sử dụng các biện pháp khủng bố, bạo lực và các hoạt động mang tính hăm dọa chẳng hạn như đốt thập giá, treo cổ... để đe dọa người Mỹ gốc Phi và những người khác. (Nguồn: Wikipedia)

Không nhiều người biết rằng, trước thời điểm của vụ công khai chống lại

người lái xe buýt nổi tiếng của mình ở Montgomery, bà đã một lần đụng độ với chính người đàn ông đó, thậm chí rất có khả năng là cũng trên chính tuyến xe buýt đó. Đó là một buổi chiều tháng Mười Một năm 1943, Parks đã lên bằng cửa trước của xe buýt vì cửa sau đã quá đông. Người tài xế, một người kỳ thị chủng tộc nổi tiếng tên James Blake, đã yêu cầu bà dùng cửa sau, và bắt đầu đẩy bà xuống khỏi xe. Parks yêu cầu ông không được chạm vào bà ta. “Tôi sẽ tự xuống”, bà nhẹ nhàng nói. “Xuống ngay khỏi xe của tôi!” Blake rít lên giận dữ.

Parks tuân phục, nhưng chỉ sau khi cố tình đánh rơi ví của mình trên đường xuống xe, và phải ngồi xuống một cái ghế của bên “da trắng” để nhặt lại nó. “Một cách vô thức, bà đã thể hiện một hành động đấu tranh bất bạo động, một nguyên tắc được đặt tên bởi Leo Tolstoy và đã được thực hành bởi Mahatma Gandhi”, nhà sử học Douglas Brinkley đã viết, trong một cuốn tiểu sử tuyệt vời về Parks. Phải một thập kỷ sau đó King mới phổ biến rộng rãi khái niệm đấu tranh bất bạo động, và rất lâu sau đó Parks mới nhận được đào tạo về bất tuân dân sự (civil disobedience), nhưng, như Brinkley đã viết, “những nguyên tắc đó đã luôn phù hợp tuyệt đối với tính cách của chính bà”.

Parks đã căm ghét Blake tới nỗi bà từ chối bước lên chuyến buýt của ông một lần nữa trong suốt mười hai năm sau đó. Vào cái ngày mà cuối cùng bà làm thế, ngày đã biến bà trở thành “Bà mẹ của phong trào dân quyền”, bà đã bước trở lại lên chiếc xe buýt đó, theo Brinkley, hoàn toàn do không để ý mà thôi.

Hành động của Parks ngày hôm đó là vô cùng dũng cảm và phi thường, nhưng phải trong hoàn cảnh pháp lý tệ hại, sức mạnh tĩnh lặng của Parks mới thực sự tỏa sáng. Các nhà lãnh đạo hoạt động dân quyền trong vùng coi bà như một thử nghiệm để thách thức luật lệ về xe buýt của thành phố, nên họ thúc giục bà nộp đơn kiện. Đây hoàn toàn không phải một quyết định nhỏ chút nào. Parks có một người mẹ ốm yếu phải phụ thuộc vào mình, và khởi đơn kiện đồng nghĩa với mất việc làm của bà và của cả chồng bà. “Rosa, những người da trắng sẽ giết em đấy”, chồng bà cầu xin bà. “Bị bắt vì một tai nạn đơn lẻ trên xe buýt là một chuyện,” Brinkley viết, “nhưng lại là một chuyện khác, như nhà sử học Taylor Branch đã viết, “khi bước lại vào vùng cấm một cách chủ định”.

Nhưng với bản tính tự nhiên của mình, Parks đã là một nguyên đơn tuyệt vời. Không chỉ bởi bà là một tín đồ Thiên Chúa ngoan đạo, không chỉ bởi bà là một công dân ngay thẳng, chính trực, mà còn bởi bà là một người rất hiền hậu. “Lần này thì họ đã gây chuyện với nhầm người rồi!”, những người tham

gia tẩy chay xe buýt ủng hộ Parks sẽ tuyên bố, khi họ cuốc bộ hàng dặm tới trường, và tới nơi làm việc. Câu nói dần trở thành một khẩu hiệu đồng thanh của tất cả. Sức mạnh của nó nằm ở chính tính nghịch lý: Thông thường một câu nói như vậy sẽ ám chỉ bạn đã dám giỡn mặt với kẻ khổng lồ trong vùng, với ông trùm của cả địa bàn. Nhưng chính sức mạnh tĩnh lặng của Parks đã giúp bà không thể bị đánh bại. "Câu khẩu hiệu đó giống như một lời nhắc nhở, rằng người phụ nữ đã tạo nên cuộc tẩy chay này là một người tử vì đạo tĩnh lặng mà Thiên Chúa sẽ không bỏ rơi".

Parks đã dành nhiều thời gian để cân nhắc quyết định, nhưng cuối cùng bà đã đồng ý phát đơn kiện. Bà cũng đồng ý xuất hiện ở những cuộc biểu tình ủng hộ vào buổi tối hôm phiên tòa xét xử mình diễn ra, buổi tối mà người đàn ông còn trẻ Martin Luther King Jr, người đứng đầu một Hiệp Hội Vì Montgomery Tiến Bộ chỉ vừa mới thành lập, tập hợp tất cả cộng đồng người da màu ở Montgomery lại để phát động một chiến dịch tẩy chay dịch vụ xe buýt. "Bởi vì dù gì nó cũng phải xảy ra", King nói với đám đông, "Tôi mừng vì nó đã xảy ra với một người như Rosa Parks, bởi hẳn nhiên không ai có thể nghi ngờ sự trung thực của bà. Không ai có thể nghi ngờ nhân cách cao đẹp của bà. Bà Parks đã rất khiêm tốn, nhưng cả nhân cách và sự trung thực đều ở cả đây".

Trong một năm sau đó, Parks đã đồng ý tham gia vào một tour diễn thuyết và gây quỹ với King và các nhà lãnh đạo vì nhân quyền khác. Bà đã phải chịu đựng chứng mất ngủ, bệnh đau nhức, và nỗi nhớ nhà dai dẳng trong suốt cả chuyến đi. Bà đã gặp được thần tượng của mình, Eleanor Roosevelt, người đã viết về cuộc gặp với bà trong một bài báo như sau: "Bà ấy là một người rất ít nói, dịu dàng, và thật khó có thể hình dung được là bà ấy sẽ bao giờ có thể đảm nhận một vị trí chủ động và độc lập". Khi cuộc tẩy chay cuối cùng cũng kết thúc, hơn một năm sau, các chuyến xe buýt đã hủy bỏ mọi phân biệt đối xử giữa các màu da theo phán quyết của Tòa Án Tối Cao, thì Parks nhanh chóng bị lãng quên bởi giới báo chí. Tờ báo The New York Times cho đăng một bài báo dài hai mặt giấy chúc mừng thắng lợi của King, nhưng không hề nhắc gì đến bà. Những tờ báo khác cho chụp và đăng ảnh các lãnh đạo của cuộc tẩy chay cùng ngồi trước những chiếc xe buýt, nhưng Parks đang không hề được mời xuất hiện trong những bức ảnh ấy. Bà không hề lấy đó làm phiền lòng. Vào cái ngày mà các chuyến xe buýt hủy bỏ mọi phân biệt đối xử, bà đã chọn ở nhà và chăm sóc cho mẹ mình.

Câu chuyện của Parks là một minh chứng rõ ràng rằng trong suốt cả lịch sử, chúng ta cũng đã vinh dự được có những nhà lãnh đạo không-thích-làm-tâm-điểm-của-sự-chú-ý. Moses chẳng hạn, dựa theo một vài phiên bản của câu

chuyện về ông, không phải là dạng người đa ngôn, hoạt náo vẫn thường tổ chức những chuyến đi chơi với bạn bè, hay tự tin hùng hồn diễn thuyết trong các lớp học tại Trường Đại Học Kinh Tế Harvard. Ngược lại, dựa theo tiêu chuẩn ngày nay, ông còn có thể được coi là rụt rè đến khó chấp nhận nữa. Ông nói năng lắp bắp, và luôn tự coi mình là kẻ không có tài ăn nói. Sách Dân số (một phần của Kinh Thánh) đã miêu tả ông là "hết sức hiền lành, hơn tất cả mọi con người từng bước đi trên mặt đất này".

Khi Thiên Chúa lần đầu tiên hiện hình trước mặt ông dưới hình dạng một bụi cây đang bùng cháy, Moses đang được giao nhiệm vụ chăn đàn cừu bởi cha vợ mình; ông khi đó còn không có đủ tham vọng để thậm chí có riêng cho mình một con cừu nữa. Và khi Thiên Chúa tiết lộ cho Moses rằng nhiệm vụ của ông là giải phóng cho những người Do Thái, có phải Moses đã chớp lấy ngay cơ hội không? Không, ông nói: hãy gửi người nào đó khác đi làm việc đó đi. "Tôi là ai, mà có thể đến đối mặt với Pharaoh?" ông năn nỉ. "Tôi chưa bao giờ là kẻ giỏi hùng biện. Tôi ăn nói rất chậm và rất khó thốt nên lời".

Chỉ khi Thiên Chúa bắt cặp Moses với người anh trai hướng ngoại Aaron của ông thì ông mới chịu đồng ý nhận lãnh trọng trách này. Moses sẽ là người viết kịch bản, người phụ-trách-hậu-trường, là Cyrano de Bergerac; còn Aaron sẽ là gương mặt của công chúng trong cả chiến dịch. "Anh ấy sẽ như là miệng lưỡi của con", Thiên Chúa nói, "và con sẽ như là Thiên Chúa với anh ấy".

Được bổ sung sức mạnh từ Aaron, Moses đã dẫn dắt những người Do Thái thoát khỏi Ai Cập, lo cái ăn cái mặc cho họ trong suốt bốn mươi năm sau đó, và mang Mười Điều răn xuống từ đỉnh núi Sinai. Và ông đã làm tất cả những điều này bằng những sức mạnh điển hình có liên quan chặt chẽ với tính hướng nội: leo lên một đỉnh núi để kiếm tìm sự thông thái, và cẩn thận ghi chép lại tất cả, trên hai bia khắc đá, những gì ông đã học được.

Chúng ta thường suy ra tính cách thật của Moses từ câu chuyện Exodus (trong bộ phim kinh điển của mình, "The Ten Commandments", đạo diễn Cecil B. DeMille đã khắc họa Moses như là một nhân vật hành động có thể làm tất cả những công việc diễn thuyết mà không cần tới sự trợ giúp từ Aaron). Chúng ta thường không đặt câu hỏi tại sao Thiên Chúa lại chọn một kẻ nói lắp và mắc chứng sợ diễn thuyết làm nhà tiên tri cho mình. Nhưng đúng ra chúng ta nên thắc mắc. Cuốn sách Exodus chỉ cắt nghĩa rất ngắn gọn, nhưng những câu chuyện của nó đem đến gợi ý rằng: tính hướng nội bổ khuyết cho tính hướng ngoại, như âm bổ khuyết cho dương; và rằng những người năm xưa nghe theo Moses bởi vì những lời nói của ông thâm trầm và

sâu sắc, chứ không phải bởi vì ông đã nói nó thật hay.

Nếu Parks nói thông qua những hành động, và nếu Moses nó thông qua người anh trai của mình, Aaron; thì ngày hôm nay, có một dạng lãnh đạo hướng nội khác đang nói thông qua mạng Internet.

Trong cuốn sách của mình, "The Tipping Point", Malcolm Gladwell đã khám phá sức ảnh hưởng của những "Người Kết Nối"—những người có "một năng lực đặc biệt trong việc đưa thế giới lại với nhau", và "một năng lực bẩm sinh và tự nhiên trong việc giúp kết nối xã hội". Ông miêu tả "một Người Kết Nối điển hình" có tên Roger Horchow, một doanh nhân quyến rũ và thành đạt, và là nhà tài trợ cho những vở diễn thành công nhất của Broadway như "Les Misérables"; là người "sưu tầm những người khác như thể sưu tầm tem vậy". "Nếu bạn ngồi cạnh Roger Horchow trong một chuyến bay ngang qua Đại Tây Dương", Gladwell viết, "ông ấy sẽ bắt đầu nói chuyện với bạn khi chiếc máy bay chạy khỏi đường băng, và đến lúc bạn hạ cánh tại đầu kia, bạn sẽ phải thắc mắc là tại sao thời gian trôi đi nhanh thế".

Chúng ta nhìn chung thường mường tượng những Người Kết Nối theo cách như Gladwell đã miêu tả Horchow: thích bắt chuyện, giỏi kết thân, thậm chí là có thể hớp hồn hoàn toàn người nói chuyện cùng với mình. Nhưng hãy dừng lại một chút để cân nhắc về một người đàn ông khiêm tốn, mực thước có tên Craig Newmark. Vóc người thấp, hói đầu và đeo kính; Newmark là một kỹ sư hệ thống đã làm việc mười bảy năm tại IBM. Trước đó, ông đã có lòng đam mê mãnh liệt với khủng long, cờ vua, và vật lý. Nếu bạn có tình cờ ngồi cạnh ông trên một chuyến bay, rất có thể ông ấy sẽ chỉ đang chúi mũi vào một quyển sách nào đấy.

Ấy vậy nhưng, Newmark cũng tình cờ lại là người sáng lập và là chủ sở hữu lớn nhất của Craigslist, một trang web đặt theo tên của ông với nhiệm vụ—ừm—chính là kết nối mọi người với nhau. Tính đến 28 tháng Năm năm 2011, Craigslist đã là trang web tiếng Anh lớn thứ bảy trên thế giới. Lượng người dùng của nó đến từ hơn 700 thành phố trải trên khắp 70 quốc gia; họ tìm kiếm việc làm, kết bạn, và thậm chí cả tìm người hiến thận trên trang web này của Newmark. Họ thành lập và tham gia những nhóm nhạc cùng với nhau. Họ đọc cho nhau nghe những bài thơ Haiku tự viết. Họ thú nhận với nhau những bí mật đời tư của mình. Newmark đã miêu tả trang mạng này của mình không phải như một công việc kinh doanh, mà là như một thứ của cải chung của cộng đồng.

“Kết nối con người với nhau để chữa lành thế giới này là giá trị tinh thần cao nhất con người ta có thể đạt được”, Newmark đã nói vậy. Sau cơn bão Katrina, Craigslist đã giúp những gia đình gặp nạn tìm được nơi ở mới cho mình. Trong những ngày hệ thống vận tải công cộng New York bị tê liệt vì phong trào đình công vào năm 2005, Craigslist là nơi người ta tìm đến để xin đi chung/nhờ xe. “Lại thêm một cuộc khủng hoảng nữa, và Craigslist đã đứng ra điều hành cho cả cộng đồng”, một blogger đã viết như vậy khi bàn về vai trò của Craigslist trong cuộc đình công. “Làm thế nàp Craig có thể từ từ chạm đến cuộc sống này ở quá nhiều cấp độ riêng tư như vậy—và làm thế nào những người dùng của Craig lại có thể chạm đến cuộc sống của nhau ở rất nhiều mức độ đến như vậy?”

Đây là một câu trả lời: truyền thông đại chúng đã giúp những dạng lãnh đạo mới có thể trở thành hiện thực cho rất nhiều những người không đặt vừa trong khuôn mẫu lãnh đạo đặt ra bởi Trường Đại Học Kinh Tế Harvard.

Vào 10 tháng Tám năm 2008, Guy Kawasaki, một tác giả sách bán chạy hàng đầu, diễn giả nổi tiếng, ông chủ của nhiều công ty lớn, và là một huyền thoại ở Thung lũng Silicon, đã đăng trên twitter như sau: “Có thể bạn sẽ thấy điều này là khó tin, nhưng tôi là một người hướng nội. Tôi có một vai diễn phải đóng, nhưng sâu trong tận bản chất thực sự, tôi là một kẻ đơn độc”. Bài đăng này của Kawasaki đã làm cả thế giới truyền thông xã hội phải xôn xao. “Vào lúc đó”, một blogger viết, “ảnh đại diện trên mạng của Guy là hình ảnh ông đang cuốn một cái khăn lông to bự màu hồng tại một bữa tiệc mà ông tổ chức tại nhà riêng của mình. Guy Kawasaki là một người hướng nội ư? Nghe quá sức là vô lý”.

Vào 15 tháng Tám năm 2008, Pete Cashmore, người sáng lập ra Mashable, một trang web đi đầu trong giới truyền thông xã hội, cũng tham gia vào cuộc tranh luận. “Không phải thật là mỉa mai lắm hay sao”, ông hỏi, “khi người luôn xướng lớn nhất câu thần chú “tất cả là về mọi người” lại không hề quá ham thích việc phải gặp gỡ nhiều nhóm người trong đời thực? Có lẽ các phương tiện truyền thông đã cho phép chúng ta kiểm soát thứ chúng ta vẫn thiếu trong giao tiếp ngoài đời thực: màn hình máy tính đã đóng vai trò như một lớp rào chắn an toàn giữa chúng ta và thế giới”. Và rồi Cashmore tự mình thú nhận “Cứ quẳng tôi vào cùng một rọ ‘hướng nội’ với Guy đi”, ông đăng trên mạng.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, quả thực những người hướng nội có xu hướng cao hơn người hướng ngoại trong việc giãi bày những sự thật riêng tư về bản thân họ trên mạng, mà cả gia đình và bạn bè thân thiết họ khi đọc cũng phải

ngạc nhiên; trong việc nói rằng họ có thể thể hiện “cái tôi thực sự” của mình trên mạng; và trong việc họ dành nhiều thời gian hơn cho chỉ riêng một số loại thảo luận qua mạng nhất định. Họ vui mừng chào đón mọi cơ hội được giao tiếp qua mạng. Cũng chính cái người sẽ không bao giờ dám giơ tay phát biểu trong một giảng đường 200 người, lại có thể sẵn sàng đăng những bài blog cho hai nghìn, thậm chí hai triệu người đọc mà không hề chần chừ dù chỉ một giây. Cũng chính cái người luôn cảm thấy khó khăn khi phải tự giới thiệu bản thân với người lạ, cũng có thể tạo dựng tiếng tăm của mình trên mạng rồi thậm chí mở rộng cả các mối quan hệ đó ra ngoài đời sống thực.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu Tình Huống Sinh Tồn Vùng Cận Bắc Cực được tổ chức trực tuyến qua mạng, với tiếng nói của tất cả mọi người tham gia—kể cả những Rosa Parks, Craig Newmark hay Darwin Smith? Sẽ thế nào nếu nhóm những người sống sót trong vụ đắm tàu này lại là những người rất hăng hái chủ động, và được lãnh đạo bởi một người hướng nội có khả năng khuyến khích họ cống hiến nhiều hơn? Sẽ thế nào nếu một người hướng nội và một người hướng ngoại cùng chia sẻ quyền lãnh đạo, như Rosa Parks và Martin Luther King Jr đã làm? Liệu họ có thể đạt được kết quả như ý không?

Tất cả đều không thể nói trước được. Chưa một ai từng tiến hành các nghiên cứu về điều này, ít nhất là theo như tôi biết—đây quả thực là một điều vô cùng đáng tiếc. Có thể hiểu được tại sao hình mẫu lãnh đạo đặt ra bởi Trường Đại Học Kinh Tế Harvard lại đặt ưu tiên rất nhiều vào sự tự tin và khả năng đưa ra quyết định nhanh chóng. Nếu những người hăng hái chủ động thường hay làm được việc, vậy thì đó hẳn nhiên là một một kỹ năng hữu ích cho những nhà lãnh đạo—những người mà công việc của họ phụ thuộc nhiều vào việc có thể gây ảnh hưởng lên những người khác. Sự quyết đoán sẽ khơi dậy lòng tự tin, trong khi sự do dự (hay thậm chí chỉ là trông giống như đang do dự) có thể sẽ đe dọa làm sụt giảm nhuệ khí của cả tập thể.

Nhưng người ta có thể đẩy những sự thật này đi quá xa; trong một số trường hợp, những phong cách lãnh đạo khiêm tốn cũng có thể có hiệu quả tương tự, thậm chí cao hơn. Khi rời khỏi Trường Đại Học Kinh Tế Harvard, tôi có dừng lại trước một triển lãm những bức tranh hoạt họa đã từng được đăng trên tờ báo “Wall Street Journal”, được tổ chức tại sảnh Thư Viện Baker. Một bức trong số đó vẽ một ông giám đốc với vẻ mặt hốc hác, mệt mỏi đang nhìn một biểu đồ mức lợi nhuận xuống thấp dần.

“Tất cả chỉ tại Fradkin”, viên giám đốc nói với một người đồng nghiệp. “Hắn ta khả năng kinh doanh thì vô cùng tệ hại, nhưng lại có kỹ năng lãnh đạo tuyệt vời, và tất cả mọi người cứ cùng theo hắn lao đầu xuống vực thẳm

hết”.

Liệu Thiên Chúa có thích người hướng nội không? Nan đề của một tín đồ đạo Tin Lành

Nếu như Trường Đại Học Kinh Tế Harvard là vùng đất riêng ở Bờ Đông cho những kẻ xuất sắc đến từ khắp nơi trên thế giới, thì điểm dừng tiếp theo của tôi lại là một tổ chức gần như trái ngược với nó hoàn toàn. Nó nằm trên một mảnh đất trải rộng trên hơn 120 mẫu, trên nền của một vùng sa mạc cũ mà nay là ngoại ô của thành phố Lake Forest, Mỹ. Không giống như Trường Đại Học Kinh Tế Harvard, nơi đây sẵn sàng nhận bất cứ ai muốn tham gia. Các gia đình thong thả dạo bước trên những lối đi dạo dọc các khu mua sắm dưới những tán cọ. Trẻ em vui vẻ chơi đùa bên những dòng suối và thác nước nhân tạo. Các nhân viên vẫy tay chào thân thiện khi họ lướt qua bạn trên những chiếc xe điện đánh golf. Cứ mặc bất cứ thứ gì mà bạn muốn: giày thường hoặc thậm chí dép lê cũng hoàn toàn OK. Ngôi trường này không phải được lãnh đạo bởi các giáo sư ăn vận đẹp đẽ, thích dùng những từ ngữ như “nhân vật chính” hay “tình huống giả định”; mà là bởi một người đàn ông hiền lành, vóc dáng như một ông già Nôen, mang một chiếc áo sơ mi kiểu Hawaii chim cò và để một kiểu râu goatee phớt phớt nâu.

Với số người tham gia trung bình hàng tuần là 22.000, và vẫn đang tăng lên, Nhà thờ Saddleback là một trong những nhà thờ đạo Tin Lành lớn nhất và có tầm ảnh hưởng mạnh nhất trên khắp nước Mỹ. Lãnh đạo nó là Rick Warren, tác giả của “The Purpose Driven Life”, một trong những cuốn sách bán chạy hàng đầu mọi thời đại, và ông cũng là người đã làm lễ cho buổi nhậm chức của tổng thống Obama. Saddleback không tạo ra những nhà lãnh đạo nổi tiếng khắp thế giới như Trường Đại Học Kinh Tế Harvard, nhưng vai trò mà nó đóng trong xã hội cũng không hề kém đáng nể hơn dù chỉ một chút nào. Những thủ lĩnh Tin Lành ở đây có sức ảnh hưởng lên cả các Tổng Thống; chiếm lĩnh hàng nghìn giờ chiếu trên tivi; và điều hành những công vụ kinh doanh trị giá hàng nhiều triệu đô-la—trong đó, những người nổi bật nhất sở hữu các công ty sản xuất của riêng mình, các hãng ghi âm, và cả những thỏa thuận phát hành với những gã khổng lồ của giới truyền thông như Time Warner nữa.

Saddleback cũng đồng thời có chung một đặc điểm với Trường Đại Học Kinh Tế Harvard: đó là món nợ mà nó mang với, cũng như sự truyền bá của nó từ Nền Văn Hóa Của Tính Cách.

Đó là một buổi sáng Chủ Nhật tháng Tám năm 2006, và tôi đang đứng giữa

một giao lộ của vô số các lối đi dạo đông đúc trong khuôn viên Saddleback. Tôi tìm kiếm sự trợ giúp từ một bảng chỉ đường—loại mà các bạn vẫn thấy trong Walt Disney World—với cả đống mũi tên vui vẻ chỉ đi khắp mọi hướng: Nhà Nguyện Trung Tâm, Phòng Plaza, Khu café ngoài trời, Khu café trên bãi biển. Một tấm poster gần đó in hình một chàng trai trẻ cười lớn rạng rỡ, trong chiếc áo sơ mi chui đầu và giày đế bệt đỏ rực, với dòng chữ: "Bạn muốn tìm đường? Sao không thử đến với Phòng thường trực Giao thông của chúng tôi?"

Tôi đang tìm đến hiệu sách ngoài trời, nơi tôi sẽ gặp Adam McHugh, một mục sư dòng Tin Lành tại địa phương, người tôi đã có trao đổi thư từ liên lạc từ trước đó. McHugh công khai thừa nhận mình là một người hướng nội, và chúng tôi đã có một cuộc nói chuyện xuyên-quốc gia về việc cảm giác thế nào khi làm một người ít nói, thích suy nghĩ và trí óc trong thế giới của đạo Tin Lành—đặc biệt là ở cương vị một người lãnh đạo. Cũng giống như ở Trường Đại Học Kinh Tế Harvard, các nhà thờ dòng Tin Lành thường coi tính hướng ngoại là một yêu cầu tiên quyết cho vị trí lãnh đạo, đôi lúc họ còn nói thẳng. "Các giáo sĩ phải [v..v...] là một người hướng ngoại, luôn nhiệt tình chiếm được thiện cảm của các thành viên và những người mới tham gia, là một người có tinh thần đồng đội", một yêu cầu tuyển dụng cho vị trí phó mục sư của một giáo xứ với hơn 1400 thành viên đã đăng như vậy. Một giáo sĩ trưởng tại một nhà thờ khác đã thừa nhận trên mạng rằng, ông luôn khuyên các giáo xứ khi tuyển chọn mục sư mới thì nên đặt câu hỏi về kết quả trắc nghiệm tâm lý Myers-Briggs của anh ta. "Nếu chữ cái đầu tiên không phải là "E" (viết tắt của "extrovert", tức "hướng ngoại")", ông nói với họ, "thì hãy cân nhắc lại thật cẩn thận việc tuyển dụng anh ta đi... Tôi chắc chắn rằng Thượng Đế của chúng ta là một người hướng ngoại".

McHugh không hề phù hợp với những lời miêu tả này. Anh đã khám phá ra tính hướng nội của mình từ khi còn là một sinh viên năm nhất tại Đại Học Claremont McKenna, lúc anh nhận ra rằng mình luôn dậy sớm hơn mỗi buổi sáng chỉ để nhấm nháp tận hưởng một chút thời gian yên tĩnh bên tách cà phê. Anh hoàn toàn cảm thấy thoải mái ở các bữa tiệc, nhưng luôn thấy mình bỏ về sớm hơn những người khác. "Người ta thì càng lúc càng nói lớn hơn, tôi thì lại càng về cuối càng ít nói dần", anh bảo với tôi. Anh đã làm bài trắc nghiệm tâm lý tính cách Myers-Briggs và phát hiện ra rằng có một từ ngữ —"hướng nội"— miêu tả đúng dạng người hay thích dành thời gian một mình như anh hay làm vậy.

Lúc đầu McHugh cảm thấy việc dành nhiều thời gian hơn cho riêng mình chẳng có gì là xấu. Nhưng rồi, anh bắt đầu hoạt động tích cực hơn trong các

hoạt động của dòng Tin Lành, và dần cảm thấy tội lỗi về tất cả những sự ham thích được ở một mình đó của mình. Anh thậm chí còn đã tin rằng Thượng Đế không tán thành những lựa chọn của anh, và mở rộng ra, là không tán thành cả chính con người anh.

"Nền văn hóa của dòng Tin Lành gắn lòng mộ đạo với tính hướng ngoại", McHugh giải thích. "Sự chú trọng được đặt vào tính cộng đồng, vào việc tham gia vào nhiều hơn và nhiều hơn nữa các chương trình và sự kiện, vào việc gặp gỡ được với nhiều và nhiều người hơn nữa. Với những người hướng nội, luôn có một nỗi lo sợ liên tục bất biến rằng mình chưa làm những điều này đủ tốt. Và trong một thế giới tôn giáo, có nhiều thứ để lo ngại hơn nhiều khi bạn gặp phải nỗi lo sợ này. Nó không chỉ là 'Mình chưa làm được đủ tốt như mình muốn'. Nó còn như là 'Chúa đang không hài lòng với mình'".

Từ bên ngoài cộng đồng Tin Lành mà nhìn vào, đây quả thực là một lời thú nhận đáng kinh ngạc. Từ khi nào mà việc ưa thích sự tĩnh lặng đơn độc lại là một trong Bảy Trọng Tội? Nhưng với một người đồng đạo Tin Lành, sự thất bại trong phương diện tâm linh của McHugh lại là điều hoàn toàn hợp lý. Tư tưởng Tin Lành hiện đại nói rằng: cứ mỗi người mà bạn không gặp được và không thuyết phục nhập đạo được, thì đấy là một linh hồn mà đúng ra bạn đã có thể cứu vớt. Tư tưởng này cũng đồng thời đặt ưu tiên vào việc xây dựng tính cộng đồng giữa các tín đồ ngoan đạo, với nhiều nhà thờ luôn khuyến khích (thậm chí là còn yêu cầu) các tín đồ phải tham gia thành những nhóm trong mọi hoạt động có thể—nấu ăn, đầu tư địa ốc, hay thậm chí là chơi trượt ván. Vậy nên mỗi sự kiện xã hội mà McHugh bỏ về sớm, mỗi buổi sáng mà anh ở nhà một mình, mỗi nhóm tổ chức mà anh không tham gia là đồng nghĩa với hàng vô số cơ hội kết nối với người khác mà anh đã bỏ lỡ.

Nhưng, mỉa mai thay, nếu có một điều mà McHugh biết chắc, thì đấy là anh không phải là kẻ duy nhất. Anh nhìn xung quanh và thấy một số lượng không hề nhỏ những người khác trong cộng đồng đạo Tin Lành cũng có cùng cảm giác mâu thuẫn như mình. Anh đã được phong làm chức mục sư Giáo Hội Trưởng Lão, được làm việc với một đội gồm các thủ lĩnh sinh viên từ Đại học Claremont, và rất nhiều trong số họ là những người hướng nội. Đội này trở thành như kiểu một phòng thí nghiệm để thử nghiệm nhiều phong cách lãnh đạo hướng nội khác nhau. Họ tập trung vào những tương tác một-đối- một hoặc trong những nhóm nhỏ thay vì các nhóm lớn, và McHugh đã giúp các sinh viên tìm thấy được nhịp điệu trong cuộc sống, cho phép họ có được sự đơn độc tĩnh lặng mà họ cần và ưa thích, trong khi vẫn còn đủ năng lượng giao tiếp xã hội để lãnh đạo những người khác. Anh

khuyến khích họ tìm thấy lòng can đảm để cất tiếng nói, và chấp nhận mạo hiểm để gặp mặt những người mới.

Một vài năm sau, khi các phương tiện truyền thông xã hội bùng nổ và các blogger theo đạo Tin Lành bắt đầu đăng tải lên mạng về những trải nghiệm của họ; các bằng chứng về sự khác biệt sâu sắc giữa người hướng nội và hướng ngoại trong giáo hội đạo Tin Lành cuối cùng cũng xuất hiện. Một blogger đã viết về "tiếng khóc từ tận trong tim của mình, tự hỏi không biết làm sao để hòa nhập khi là một người hướng nội trong một giáo hội luôn kiêu hãnh về sự mộ đạo hướng ngoại của mình. Chắc hẳn vẫn có vài người (trong số các bạn) ngoài kia luôn phải thấy tội lỗi mỗi lần các bạn bị thúc ép bởi giáo hội. Chắc chắn phải có một chỗ trong vương quốc của Chúa cho những người nhạy cảm, thích suy tư chứ. Điều này không dễ để khẳng định, nhưng chắc chắn là phải có". Một người khác thì viết về mong ước đơn giản của anh là "được phục vụ Thiên Chúa, nhưng không phải phục vụ trong một hội đồng giáo xứ. Trong một nhà thờ chung cho tất cả, nên có cả chỗ cho những người ngại giao du".

McHugh góp thêm tiếng nói của chính mình vào bản đồng ca này, đầu tiên với một blog kêu gọi các hoạt động tôn giáo nên chú trọng hơn nữa vào sự tĩnh lặng đơn độc và hoạt động nghiền ngẫm, rồi sau đó là qua một cuốn sách có tên: "Người Hướng Nội trong Giáo xứ: Tìm lấy chỗ của chúng ta trong một Nền Văn Hóa Hướng ngoại" ("Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture"). Anh tranh luận rằng ý nghĩa của đạo Tin Lành là ở cả việc lắng nghe chứ không chỉ có nói, rằng các nhà thờ Tin Lành nên bao gồm cả những sự im lặng và bí ẩn vào trong hoạt động thờ phụng của mình, và rằng họ nên dành chỗ cho cả những lãnh đạo hướng nội—những người có thể thể hiện một con đường tĩnh lặng hơn để đến với Thiên Chúa. Dầu sao đi nữa, cuối cùng thì, chẳng phải mọi lời cầu nguyện đều là về cả sự tư duy nghiền ngẫm cũng như tính cộng đồng hay sao? Những đấng lãnh tụ tôn giáo, từ Chúa Jesus tới Đức Phật Tổ, cũng như mọi vị thánh, vị đại tăng, pháp sư và các nhà tiên tri ít được biết đến hơn khác—tất cả đều đã luôn tìm đến một nơi xa xôi tĩnh lặng nào đó, để một mình trải nghiệm những sự thiên khải, mà sau đó họ mới chia sẻ nó lại với chúng ta.

Khi tôi cuối cùng cũng tìm đến được hiệu sách, McHugh đã đang đợi tôi ở đó từ trước rồi, với một vẻ ngoài điềm tĩnh. Anh chỉ vào khoảng trên 30 một chút, cao và có bờ vai rộng, bận quần jeans, áo sơ mi chui đầu màu đen, đi một đôi dép xỏ ngón cũng màu đen nốt. Với mái tóc ngắn màu nâu của mình, để một bộ râu goatee phớt phớt đỏ, hai bên tóc mai dài, McHugh trông không khác chi một người trẻ Thế hệ X điển hình; nhưng giọng nói của anh

thì đầy êm dịu, ân cần quan tâm như của một vị giáo sư đại học. McHugh không giảng đạo hay làm lễ tại Nhà thờ Saddleback, nhưng chúng tôi đã chọn gặp nhau tại đây bởi nơi này là một biểu tượng quan trọng của nền văn hóa Tin Lành.

Vì các hoạt động của nhà thờ đã sắp bắt đầu, nên chúng tôi gần như không có mấy thời gian để kịp trò chuyện. Nhà thờ Saddleback cung cấp sáu dạng "worship venue" (nhà nguyện lớn) khác nhau, mỗi cái lại có tòa nhà hoặc lều rạp riêng của mình, và mỗi nơi đều được thiết kế theo một chủ đề riêng: Nhà nguyện Trung tâm, Truyền Thống, OverDrive Rock, Gospel, Gia Đình, và cả một thứ gì đó có tên Phong cách Nguyện đảo Ohana (Ohana Island Style Worship). Chúng tôi thẳng tiến tới Nhà nguyện Trung Tâm, nơi Linh mục Warren đang sắp bắt đầu buổi giảng đạo. Với trần nhà cao ngút tầm mắt, đan chằng chéo vô số ánh đèn sân khấu, trông tòa hội trường này không khác chi sân khấu một đại hội nhạc Rock, trừ việc có thêm một cây thánh giá bằng gỗ đứng khiêm tốn nép mình ở một bên của căn phòng.

Một người đàn ông tên Skip đứng lên làm nóng các tín đồ bằng một bài hát. Lời của ca khúc được hiển thị trên năm màn hình Jumbotron khổng lồ, trên nền các bức ảnh phong cảnh những hồ nước lấp lánh, hay cảnh hoàng hôn trên biển Caribbean. Các nhân viên kỹ thuật đeo gắn đầy microphone và ngồi ngất ngưởng trên những chiếc cần trục, chĩa máy quay về phía khán giả. Hình ảnh của máy quay dừng lại ở một cô bé tuổi vị thành niên—tóc vàng, dài và óng ả, nụ cười đầy hứng khởi, đôi mắt xanh rực sáng— đang hát theo rất nhiệt tình. Tôi không thể không nghĩ đến buổi seminar "Giải Phóng Sức Mạnh Bên Trong" của Tony Robbins. Tôi tự hỏi không biết có phải Tony đã xây dựng chương trình của ông ấy dựa trên những siêu nhà thờ như Saddleback này không, hay là ngược lại?

"Chào buổi sáng, tất cả mọi người!" Skip cười tươi rạng rỡ, và rồi thúc giục chúng tôi chào những người ngồi xung quanh mình. Hầu hết mọi người đều làm theo với những nụ cười nở rộng và những cái bắt tay vui mừng, kể cả McHugh, nhưng vẫn có một chút gì như là cố gắng gượng ép ẩn sau nụ cười của anh.

Rồi Linh mục Warren bắt đầu tiếp quản sân khấu. Ông mặc một chiếc áo sơ mi ngắn tay và để bộ râu goatee nổi tiếng của mình. Bài giảng hôm nay sẽ dựa trên sách Jeremiah, ông nói với chúng tôi. "Sẽ thật là xuẩn ngốc nếu đi làm kinh doanh mà không hề có một kế hoạch kinh doanh", Warren nói, "nhưng hầu hết mọi người lại đều sống mà không hề có một kế hoạch cho cuộc sống của mình. Nếu bạn là một lãnh đạo doanh nghiệp, bạn sẽ cần phải

đọc đi đọc lại sách Jeremiah thật nhiều lần, bởi vì Ngài là một CEO thiên tài". Ở ghế ngồi của chúng tôi không hề có một cuốn Kinh Thánh nào, chỉ có bút chì và những thẻ giấy để ghi chép, với những nội dung quan trọng trong bài giảng đã được in sẵn, và các khoảng trống để chúng tôi tự điền vào trong quá trình lắng nghe bài nói của Warren.

Cũng giống như Tony Robbins, Linh mục Warren có vẻ hoàn toàn chỉ có thiện ý; ông đã tạo ra cả hệ sinh thái Saddleback khổng lồ này từ trang giấy trắng, và ông đã làm rất nhiều việc thiện ở khắp nơi trên thế giới. Nhưng cũng ngay lúc đó, tôi có thể thấy bên trong thế giới với những buổi nguyện theo phong cách đại tiệc và những lời cầu đi kèm với màn hình Jumbotron khổng lồ này, những người hướng nội ở Saddleback sẽ phải khó khăn đến đâu để không thấy mặc cảm về bản thân. Càng về cuối buổi giảng đạo, tôi càng cảm thấy rõ hơn cái cảm giác lạc lõng mà McHugh đã miêu tả. Những sự kiện như thế này không cho tôi cảm giác được hòa làm một với mọi người mà những người khác có vẻ đang rất thích thú tận hưởng; luôn luôn, chỉ có những cuộc gặp gỡ kín đáo, riêng tư mới có thể giúp tôi kết nối được với những niềm vui và nỗi buồn của thế giới, thường là qua những dạng liên hệ với các nhà văn hoặc nhạc sĩ mà tôi sẽ không bao giờ được gặp trực tiếp ngoài đời thật. Proust đã gọi những khoảnh khắc khi người đọc và tác giả trở nên đồng nhất như một này là "một sự giao tiếp nhiệm màu và tuyệt vời, ngay trong lòng chính sự tĩnh lặng cô đơn". Việc ông lựa chọn những từ ngữ mang màu sắc tôn giáo này hẳn không phải là một sự tình cờ.

McHugh, như thể có thể đọc thấu ý nghĩ của tôi, quay sang tôi khi buổi giảng đạo kết thúc. "Tất cả mọi thứ trong buổi giảng này đều có dính đến giao tiếp", anh nói với một vẻ gì như hơi có một chút gì bất mãn. "Chào hỏi mọi người, rồi một buổi giảng đạo dài dằng dặc, rồi hát hò nữa. Không hề có sự chú trọng nào vào sự tĩnh lặng, vào những lễ tế, những nghi thức, những thứ có thể cho bạn không gian để suy ngẫm và tư duy".

Sự khó chịu của McHugh càng trở nên buốt nhói hơn nữa, bởi anh thực sự ngưỡng mộ Nhà thờ Saddleback và tất cả những gì mà nó ủng hộ. "Saddleback đang làm những điều tuyệt vời ở khắp nơi trên thế giới, và cả trong cộng đồng của riêng nó", anh nói. "Nó là một nơi hữu ái, thân thiện, luôn chân thành tìm kiếm cách để kết nối với những thành viên mới. Đó là một công việc đáng nể phục, khi cân nhắc đến việc nhà thờ này lớn kinh khủng đến thế nào, và mọi người có thể mất kết nối với những người khác dễ đến đâu. Những lời chào thân thiện, những bầu không khí thoải mái không câu nệ hình thức, việc có thể thoải mái gặp gỡ những người xung quanh bạn —tất cả những điều này đều được thôi thúc bởi lòng thiện ý chân thành".

Ấy vậy nhưng, McHugh vẫn cảm thấy những hoạt động luyện tập kiểu này, như việc bắt buộc phải nở- nụ-cười-và-chào-buổi-sáng vào đầu mỗi buổi giảng đạo, thực sự rất vất vả—và mặc dù bản thân anh có thể sẵn sàng chịu đựng nó, thậm chí là thấy được giá trị của nó, anh tỏ ra lo ngại rằng không biết có bao nhiêu người hướng nội khác không thể làm vậy.

"Nơi đây thiết lập ra một không gian hướng ngoại, một thứ có thể rất khó khăn cho những người hướng nội như tôi", anh giải thích. "Đôi lúc tôi cảm thấy mình như đang nói và làm chỉ vì nghĩa vụ chứ không phải vì thực lòng. Tất cả những sự nhiệt tình và đam mê thể hiện ra bên ngoài, thứ đã trở thành thành phần cốt lõi trong văn hóa của Saddleback, đều hoàn toàn không tự nhiên đối với tôi. Không phải rằng những người hướng nội thì không thể thấy háo hức hay nhiệt huyết như những người khác, chỉ là chúng tôi không công khai thể hiện nó ra ngoài như những người hướng ngoại. Nhưng ở một nơi như Saddleback, bạn có thể sẽ thấy nghi ngờ chính cảm giác của mình về Thiên Chúa. Liệu niềm tin của bạn có mạnh như của những người khác không, khi họ đang hiện lên như là những tín đồ trung thành nhất?"

Đạo Tin Lành đã đưa Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng tới mức độ cao nhất của nó, McHugh như muốn nói với chúng ta như vậy. Nếu bạn không thể hét lên rằng bạn yêu Chúa Jesus, vậy thì đó chắc chắn không phải là tình yêu thực sự. Chỉ những nỗ lực thầm lặng để cố gắng tạo mối liên kết tâm linh với các đấng thiêng liêng là không đủ; cần phải công khai thể hiện nó ra ngoài nữa. Thế nên có gì đáng ngạc nhiên khi những người hướng nội như Linh mục McHugh bắt đầu nghi ngờ chính lòng tin của mình?

McHugh đã hành động thật dũng cảm, khi với tư cách là một người mà cả đức tin tâm linh lẫn sự nghiệp đều phụ thuộc vào sự kết nối của anh với Chúa, lại dám thú nhận sự tự ngờ vực vào niềm tin của chính mình. Anh làm vậy bởi anh muốn giúp những người khác không phải trải qua sự giằng xé nội tâm mà anh đã phải trải qua; và bởi anh yêu đạo phái Tin Lành, và muốn nó phát triển hơn nữa bằng cách học tập từ chính những người hướng nội trong lòng nó.

Nhưng anh cũng biết rằng, những thay đổi quan trọng sẽ từ từ đến với một nền văn hóa tôn giáo nhìn nhận sự hướng ngoại không chỉ như một đặc điểm tính cách, mà còn như một dấu hiệu của đức hạnh. Những hành vi đức hạnh không phải là về những việc tốt mà ta làm sau cánh cửa đóng kín, khi không có ai ở đó để mà khen ngợi ta; mà là ở những thứ chúng ta "put out into the world" (đưa ra ngoài vào thế giới này).

Cũng giống hệt như việc những chiến thuật “dụ khị” mua thêm hàng của Tony Robbins là hoàn toàn bình thường với các fan của ông, bởi làm lan truyền những ý tưởng có ích là một phần của việc là một người tốt; và cũng như việc Trường Đại Học Kinh Tế Harvard trông đợi các học sinh của mình phải trở thành những người nói giỏi, bởi vì đây được coi là một yêu cầu tiên quyết để làm lãnh đạo; rất nhiều đạo hữu Tin Lành cũng đã đi đến việc liên hệ mức độ ngoan đạo của một tín đồ với sự hướng ngoại của anh ta.

3. KHI SỰ CỘNG TÁC GIẾT CHẾT TÍNH SÁNG TẠO

Sự Trỗi Dậy của Kiểu Tư Duy Nhóm Mới và Sức Mạnh Của Làm Việc Đơn Độc

Tôi là một con ngựa chỉ có thể mang một bộ yên cương, không phù hợp cho những chiếc xe song mã cũng như làm việc nhóm... bởi tôi biết quá rõ rằng để đạt được bất kỳ một mục tiêu cụ thể nào, yêu cầu tối quan trọng là chỉ có duy nhất một người làm công việc suy nghĩ và ra lệnh.

—ALBERT EINSTEIN

5 tháng Ba, 1975. Một buổi tối lạnh lẽo và ẩm ướt tại Menlo Park, California. 30 người kỹ sư với vẻ ngoài không-có-gì-đặc-sắc tụ tập trong ga-ra ô tô của một người đồng sự hiện đang thất nghiệp có tên Gordon French. Họ tự gọi mình là "Homebrew Computer Club" (Câu lạc bộ Máy Tính Tại Gia), và đây là cuộc họp đầu tiên của họ.

Mục đích của họ: làm cho máy tính trở nên gần gũi hơn với người dùng bình thường—một nhiệm vụ không hề đơn giản, vào cái thời điểm mà hầu hết mọi máy tính đều là những cỗ máy khổng lồ to bằng cả chiếc SUV, chỉ có các trường đại học hay các tập đoàn kinh tế lớn mới có thể sắm nổi.

Căn ga-ra này bị gió lùa rất lạnh, nhưng những người kỹ sư vẫn để cửa mở ra bầu không khí đêm ẩm ướt ngoài kia, để những người khác có thể thoải mái ra vào. Bước vào là một chàng trai trẻ có vẻ gì thiếu tự tin, trạc tầm 24 tuổi, là một nhân viên thiết kế máy tính bỏ túi cho hãng Hewlett-Packard. Đeo kính và tỏ ra vô cùng nghiêm túc, chàng trai trẻ này để tóc dài chấm vai và nuôi một bộ râu màu nâu. Anh ngồi xuống một chiếc ghế và im lặng lắng nghe những người khác đang trầm trồ ngưỡng một bộ máy tính, loại tự-bạn-có-thể-lắp-ghép-lấy-được có tên The Altair 8800, một sản phẩm vừa mới được lên trang nhất của tờ tạp chí Popular Electronics. Chiếc Altair chưa hẳn đã là một máy tính cá nhân đúng nghĩa; nó rất khó sử dụng, và chỉ có thể gây hấp dẫn với những loại người có thể tụ tập trong một ga-ra ô tô cũ nát trong một đêm thứ Tư mưa gió để tranh luận với nhau về microchip. Nhưng nó là một bước đi tiên phong quan trọng.

Chàng trai trẻ, có tên Stephen Wozniak, cảm thấy vô cùng phấn khích khi được nghe đến chiếc Altair.

Anh đã bị ám ảnh bởi các thiết bị điện tử từ khi mới lên ba tuổi. Năm mười một tuổi, anh tình cờ tìm thấy một bài báo nói về chiếc máy tính đầu tiên trên thế giới, chiếc ENIAC, hay tên đầy đủ là "Electronic Numerical Integrator and Computer"; và kể từ đó, giấc mơ của anh đã luôn là có thể tự mình thiết kế ra một cỗ máy như vậy thật nhỏ, và thật dễ sử dụng đến mức bạn có thể giữ nó trong nhà của mình. Và lúc này đây, trong chiếc ga-ra này, đây là những tin tức cho thấy Giấc Mơ đó—anh luôn nghĩ về nó với hai chữ viết hoa—có thể thực sự một ngày nào đó có thể trở thành sự thật.

Như rồi về sau này ông sẽ hồi tưởng lại trong cuốn tự truyện của mình, iWoz, Wozniak cũng đồng thời rất phấn khích vì được ở bên những người bạn đồng chí hướng. Đối với nhóm Homebrew, máy vi tính là một công cụ thiết yếu cho sự công bằng xã hội, và Wozniak cũng cảm thấy như vậy. Nhưng không phải là ông đã nói chuyện với bất kỳ ai tại buổi họp đầu tiên đó—ông quá rụt rè để có thể làm thế. Nhưng buổi tối hôm đó, ông đã về nhà và phác thảo bản thiết kế đầu tiên của mình cho một chiếc máy tính cá nhân, với một bàn phím và màn hình hệt như loại chúng ta đang dùng ngày nay. Ba tháng sau đó, ông đã hoàn thành xong phiên bản thử nghiệm đầu tiên của cỗ máy này. Và mười tháng sau đó nữa, ông cùng Steve Jobs đã đồng sáng lập nên công ty Apple Computer.

Ngày nay Steve Wozniak là một nhân vật rất được nể trọng ở Thung lũng Silicon—có hẳn một con đường ở thành phố San Jose, bang California, Mỹ được đặt theo tên ông, Woz's Way—và con người này đôi lúc còn được gọi là phần "linh hồn kỹ thuật" (nerd soul) của Apple. Dần dần, qua thời gian, ông đã học được cách trở nên cởi mở và dễ dàng nói trước đám đông hơn; ông thậm chí đã từng xuất hiện với tư cách là một thí sinh trong chương trình "Dancing with the Stars", nơi ông đã thể hiện một hỗn hợp đáng yêu của sự ngập ngừng và tinh thần vui vẻ. Tôi đã từng một lần được thấy Wozniak phát biểu tại một hiệu sách tại thành phố New York. Một căn phòng chật kín người và tất cả chỉ có thể đứng, ai cũng mang theo những cuốn hướng dẫn sử dụng máy tính Apple từ những năm 1970 của mình, như một cách để vinh danh tất cả những gì mà ông đã làm cho họ.

Nhưng vinh quang này không chỉ thuộc về một mình Wozniak; nó còn là của cả nhóm Homebrew nữa. Wozniak đã xác nhận rằng chính buổi họp đầu tiên đó đã là điểm khởi đầu cho cả cuộc cách mạng công nghệ máy tính, đồng thời cũng là buổi tối quan trọng nhất trong cuộc đời ông. Vậy nên nếu bạn muốn tái dựng lại những điều kiện đã giúp Woz có thể làm được nhiều đến thế, bạn có lẽ sẽ muốn chỉ đến nhóm Homebrew, một tập hợp của những người bạn đồng chí hướng. Có thể bạn sẽ đi đến khẳng định rằng các thành

tựu của Wozniak là một minh chứng sáng giá cho việc sự cộng tác đưa đến sáng tạo như thế nào. Bạn có thể sẽ kết luận rằng những người muốn trở nên sáng tạo hơn thì nên làm việc ở một nơi có thật nhiều tương tác xã hội.

Và rất có thể là bạn đã lầm.

Hãy cân nhắc đến những điều Wozniak đã làm ngay sau buổi tối họp mặt hôm đó tại Menlo Park. Có phải ông đã túm tụm lại với các thành viên khác của câu lạc bộ để cùng suy nghĩ về thiết kế máy tính không? Không. (Mặc dù ông có thừa nhận rằng mình vẫn đều đặn đến dự các cuộc họp của câu lạc bộ mỗi hai tuần, vào thứ Tư). Có phải ông đã tìm đến một văn phòng mở thật lớn, đầy những tiếng động ồn ào vui vẻ, nơi các ý tưởng liên tục được trao đổi chéo lẫn nhau giữa các thành viên không? Không. Khi bạn đọc lại những ghi chép về quá trình làm việc của ông khi xây dựng chiếc PC đầu tiên, điều gây ấn tượng nhất sẽ là: ông luôn luôn làm việc một mình.

Wozniak đã làm phần lớn công việc trong góc làm việc cubicle của mình tại văn phòng ở công ty Hewlett-Packard. Ông sẽ đến đó vào tầm 6:30 mỗi sáng, và, một mình trong cả buổi sáng sớm, ông sẽ đọc tạp chí kỹ thuật, nghiên cứu các tài liệu về vi mạch điện tử, và chuẩn bị các thiết kế trong đầu mình. Sau khi hết giờ làm, ông sẽ trở về nhà, làm nhanh một đĩa spaghetti hoặc hâm nóng một đĩa đồ ăn sẵn nào đấy, sau đó lại lái xe quay trở lại văn phòng và làm việc ở đó cho tới tận đêm khuya. Ông miêu tả những lúc đêm khuya tĩnh lặng và những buổi sớm đơn độc này là “cảm giác sung sướng nhất trên đời”. Công sức của ông cuối cùng cũng được đền đáp vào buổi tối ngày 29 tháng Sáu, 1975, vào khoảng 10:00 đêm, khi Woz cuối cùng đã hoàn thành phiên bản thử nghiệm đầu tiên của cỗ máy của mình. Ông nhấn thử vài phím bấm trên bàn phím—và những con chữ hiện lên trên màn hình trước mặt ông. Đó là một trong những khoảnh khắc của thành công vĩ đại mà phần lớn trong số chúng ta chỉ có thể mơ tới. Và ông đã ở một mình khi nó xảy ra với ông.

Ông đã ở một mình như thế một cách có chủ ý. Trong cuốn hồi ký của mình, ông đã tặng lời khuyên này cho những bạn trẻ mong muốn có được một tính sáng tạo tuyệt vời:

Hầu hết các nhà sáng tạo và các kỹ sư mà tôi đã gặp đều giống như tôi—họ nhút nhát, rụt rè và dành phần lớn thời gian chìm đắm trong những suy nghĩ của riêng mình. Họ gần như những nghệ sĩ vậy. Trên thực tế, những người giỏi nhất trong số họ chính là các nghệ sĩ. Và các nghệ sĩ làm việc tốt nhất khi họ được ở một mình, nơi họ có thể hoàn toàn điều khiển thiết kế của một

sản phẩm sáng tạo, mà không có hàng đống những người khác chỉ muốn thiết kế nó ra để cho quảng cáo, hoặc các thể loại hội đồng khác. Tôi không tin có bất cứ thứ gì mang tính cách mạng lại đã từng được sáng tạo ra bởi một hội đồng tập thể. Nếu bạn là một dạng kỹ sư hiếm có đó, người có thể vừa là một nhà sáng tạo vừa là một nghệ sĩ, thì tôi có một lời khuyên này dành cho bạn mà có thể sẽ khá khó nghe. Lời khuyên đó là: Hãy làm việc một mình đi. Bạn sẽ có thể làm tốt nhất trong việc thiết kế những sản phẩm và tính năng có tính cách mạng nếu bạn làm việc độc lập. Không phải trong một hội đồng hay ủy ban. Không phải theo nhóm.

Từ 1956 tới 1962, giai đoạn được nhớ đến nhiều nhất với hàng loạt những quy chuẩn ứng xử nhàm chán của nó, Học viện Nghiên cứu và Đánh giá Tính Cách thuộc Đại Học California, Berkeley đã tiến hành một loạt các nghiên cứu về bản chất của tính sáng tạo. Các nhà nghiên cứu tìm cách nhận diện những người có khả năng sáng tạo ấn tượng nhất, rồi sau đó xác định xem điều gì đã khiến họ khác với phần còn lại của thế giới. Họ tập hợp một loạt các kiến trúc sư, nhà toán học, nhà khoa học, kỹ sư, và các nhà văn đã có cống hiến quan trọng trong lĩnh vực của họ, và sau đó mời họ tới Berkeley vào một dịp cuối tuần để thực hiện các bài kiểm tra tính cách, các thí nghiệm kỹ năng giải quyết vấn đề, và hàng loạt các câu hỏi điều tra.

Sau đó các nhà nghiên cứu tiến hành những nghiên cứu tương tự với những người có cùng nghề nghiệp đó, nhưng có cống hiến ít quan trọng hơn.

Một trong những khám phá quan trọng nhất của họ, về sau còn được nhắc lại trong rất nhiều nghiên cứu sau này, đấy là những người có khả năng sáng tạo cao hơn thường là những người được xã hội đánh giá là hướng nội. Họ có đầy đủ các kỹ năng giao tiếp xã hội, nhưng “không hề đặc biệt quảng giao hay có tính cách thích quan hệ với nhiều người”. Những người này tự miêu tả mình là “độc lập” và “cá nhân chủ nghĩa” (independent and individualistic). Khi còn là thanh niên, rất nhiều người trong số họ đã từng rất nhút nhát, rụt rè và thích ở một mình.

Những khám phá này không có nghĩa là những người hướng nội luôn luôn có khả năng sáng tạo cao hơn người hướng ngoại; nhưng chúng có đưa đến gợi ý rằng trong một nhóm người cực kỳ sáng tạo, có khả năng cao bạn sẽ tìm thấy rất nhiều người hướng nội. Tại sao điều này lại có thể là thật? Liệu một tính cách ít nói có thể đi kèm với một phẩm chất kỳ diệu bí ẩn nào đấy có thể kích thích trí sáng tạo không? Rất có thể, như rồi chúng ta sẽ thấy ở chương 6.

Nhưng có một lý do khác, ít hiển nhiên hơn nhưng hoàn toàn phù hợp hơn nhiều, để giải thích cho việc tại sao những người hướng nội lại có lợi thế hơn trong công việc sáng tạo—một lời giải thích mà bất cứ ai cũng có thể học tập được từ nó: những người hướng nội luôn ưa thích làm việc một mình, và sự tĩnh lặng đơn độc có thể là một chất xúc tác cho những phát kiến. Như nhà tâm lý học nổi tiếng Hans Eysenck đã từng nhận xét, sự hướng nội "tập trung tinh thần hoàn toàn vào tác vụ trước mắt, và ngăn chặn mọi sự phân tán năng lượng vào những hoạt động xã hội hoặc tình cảm không liên quan tới công việc". Nói một cách khác, nếu bạn đang ngồi một mình trong vườn dưới một cái cây, trong khi mọi người khác đang cụng ly trong một bữa tiệc tại sân trước, thì khả năng có một quả táo rơi trúng đầu bạn sẽ cao hơn nhiều. (Newton cũng là một trong những người hướng nội vĩ đại của thế giới này đấy. William Wordsworth đã từng miêu tả ông là "Một tâm trí luôn mãi mãi/Trôi dạt trên những đại dương xa xôi của Suy nghĩ đơn độc").

Nếu điều này là sự thực—nếu sự đơn độc tĩnh lặng là một nhân tố quan trọng của tính sáng tạo—vậy thì tất cả chúng ta có lẽ sẽ muốn quen với nó. Chúng ta sẽ muốn dạy cho con cái chúng ta biết cách làm việc độc lập. Chúng ta sẽ muốn cho các nhân viên thật nhiều không gian riêng tư và quyền tự chủ. Ấy vậy nhưng, càng lúc càng nhiều hơn, chúng ta lại đang làm chính xác điều ngược lại.

Chúng ta thường thích tin rằng mình đang sống trong một kỷ nguyên vĩ đại của những cá tính sáng tạo và độc lập. Chúng ta nhìn lại những năm của nửa thế kỷ trước đây, khi các nhà nghiên cứu ở Berkeley tiến hành những nghiên cứu của họ về khả năng sáng tạo, và chúng ta cảm thấy mình thật tối thượng. Không như những kẻ áo-sơ-mi-gột-hồ luôn chăm chăm tuân thủ mọi quy tắc xã hội của những năm 1950, chúng ta giờ đây treo những tấm poster của Einstein trong phòng mình, với hình ảnh ông lè lưỡi ra đầy phá cách. Chúng ta tiêu thụ những sản phẩm điện ảnh và âm nhạc của các nhà làm phim và nghệ sĩ độc lập, và chúng ta cũng tự tạo ra các sản phẩm sáng tạo của riêng mình trên mạng Internet. Chúng ta "think different"—"nghĩ khác" (kể cả khi chúng ta copy cái ý tưởng này từ một quảng cáo đại trà nổi tiếng của hãng máy tính Apple).

Nhưng cái cách mà chúng ta tổ chức những bộ máy quan trọng nhất của chúng ta—các trường học và những nơi làm việc—lại kể một câu chuyện hoàn toàn khác hẳn. Nó là câu chuyện về một hiện tượng đương đại mà tôi gọi là kiểu Tư duy Nhóm Mới (The New Groupthink)—một hiện tượng có khả năng kiềm chế năng suất ở nơi làm việc, và tước đoạt của trẻ em nơi trường học tất cả những kỹ năng chúng cần để đạt được thành tựu xuất sắc,

trong một thế giới đang ngày càng cạnh tranh quyết liệt hơn.

Tư duy Nhóm Mới đề cao “teamwork” (hoạt động nhóm) hơn bất cứ thứ gì khác. Nó khẳng định rằng mọi sự sáng tạo và các thành tựu trí óc khác đều đến từ những nơi hoạt náo đông đúc. Và nó có rất nhiều người ủng hộ. “Sự sáng tạo—trái tim của một nền kinh tế tri thức—về bản chất là phải có tính cộng đồng”, nhà báo nổi tiếng Malcolm Gladwell đã viết như vậy. “Không ai trong chúng ta thông minh bằng tất cả chúng ta”, chuyên viên tư vấn tổ chức Warren Bennis đã tuyên bố như vậy, trong cuốn sách của ông, “Organizing Genius” (Thiên tài tổ chức); cuốn sách này đã mở đầu bằng những chương báo trước “Sự kết thúc của Con Người Vĩ Đại” và “Sự trỗi dậy của Nhóm Vĩ Đại”. “Rất nhiều công việc mà chúng ta vẫn coi là lãnh địa của một tâm trí đơn độc, trên thực tế lại luôn cần đến một đám đông”, Clay Shirky cân nhắc trong cuốn sách có sức ảnh hưởng lớn của ông, “Here Comes Everybody” (Tất cả mọi người tới đây). Thậm chí cả “Michelangelo cũng phải có những phụ tá để giúp ông vẽ được bức bích họa trên trần Nhà nguyện Sistine”. (Bỏ qua sự thật rằng các trợ lý thì có thể hoàn toàn thay thế được, trong khi Michelangelo thì không).

Kiểu Tư Duy nhóm Mới được ưa chuộng bởi rất nhiều tập đoàn lớn, họ càng lúc càng tổ chức nhân sự của mình thành những teams (đội, nhóm), một phương pháp đã bắt đầu được biết đến từ đầu những năm 1990. Tới năm 2000, theo ước tính đã có một nửa các tổ chức lớn ở Mỹ sử dụng teams, và ngày nay gần như tất cả bọn họ đều làm thế, theo nhận xét của giáo sư quản lý học Frederick Morgeson. Một khảo sát gần đây cho thấy có tới 91% các quản lý cấp cao tin tưởng rằng teams là chìa khóa để thành công. Chuyên viên tư vấn Stephen Harvill nói với tôi rằng trong số hơn ba mươi tổ chức lớn ông đã cộng tác trong năm 2010, bao gồm cả J.C. Penney, Wells Fargo, Dell Computers, và Prudential, ông không thể nghĩ ra dù chỉ một tổ chức nào không dùng đến các teams.

Một số trong những teams này là ảo, làm việc với nhau từ xa thông qua mạng Internet, nhưng những nhóm khác thì cần đến một lượng giao tiếp mặt-đối-mặt khổng lồ, dưới những dạng như các bài tập team-building (xây dựng nhóm); các lịch làm việc được chia sẻ qua mạng, thông báo thời gian rảnh của từng thành viên để lên kế hoạch cho những cuộc họp mặt; và những nơi làm việc gần như hoàn toàn không có không gian riêng. Ngày nay các nhân viên làm việc trong những văn phòng mở, trong đó không một ai có một căn phòng của riêng mình, những bức tường duy nhất là những bức tường giúp chống đỡ tòa nhà, và các tổng giám đốc điều hành từ trung tâm của căn phòng không biên giới này cùng với tất cả mọi nhân viên khác. Trên thực tế,

trên 70% nhân viên ngày nay làm việc trong những văn phòng mở, các công ty sử dụng nó bao gồm cả những tên tuổi lớn như Procter & Gamble, Ernst & Young, GlaxoSmithKline, Alcoa, và H.J. Heinz.

Lượng diện tích dành cho một nhân viên đã giảm từ 46m2 trong những năm 1970 xuống chỉ còn 18m2 vào năm 2010, dựa theo lời Peter Miscovich, một quản lý nhân sự tại công ty môi giới bất động sản Jones Lang LaSalle. "Đã có một bước chuyển từ 'Tôi làm việc' sang 'Chúng Ta làm việc'", James Hackett, CEO của hãng đồ nội thất văn phòng nổi tiếng Steelcase đã nói với tạp chí Fast Company như vậy vào năm 2005. "Các nhân viên vẫn thường quen làm việc một mình trong khung cảnh "Tôi làm việc". Ngày nay, làm việc theo nhóm và teams lại mới là thứ được đánh giá cao. Chúng tôi đang thiết kế lại các sản phẩm của mình để phù hợp với xu hướng đó". Đối thủ cạnh tranh với ông, hãng nội thất văn phòng Herman Miller, Inc. đã không chỉ giới thiệu các sản phẩm đồ nội thất mới thiết kế để hỗ trợ "bước chuyển sang sự cộng tác và làm việc nhóm tại nơi làm việc"; mà còn chuyển chính những nhân viên cấp cao của mình từ các văn phòng đóng kín ra những không gian mở. Vào năm 2006, Trường Kinh Tế Ross trực thuộc Đại học Michigan đã phá hủy hết các tòa nhà phòng học của nó bởi chúng không được thiết kế để tối đa hóa sự tương tác nhóm giữa các học sinh.

Tư Duy nhóm Mới còn được thực hành trong các trường học của chúng ta, thông qua một phương pháp đang ngày càng trở nên nổi tiếng có tên học "cộng tác" hay "học theo nhóm nhỏ". Ở rất nhiều trường tiểu học, các dãy bàn ghế theo kiểu truyền thống, quay mặt về hướng giáo viên đã được thay thế bằng những "khối" gồm ba hoặc bốn bàn quây lại với nhau, nhằm tăng cường hỗ trợ cho vô số các hoạt động học theo nhóm. Kể cả những môn học như toán hay creative writing (viết văn sáng tạo), những thứ có vẻ phụ thuộc nhiều vào khả năng suy nghĩ độc lập, vẫn thường xuyên được dạy theo các nhóm. Ở một phòng học lớp Bốn tôi từng ghé thăm, có một chiếc bảng lớn ghi: "Quy tắc Làm việc Nhóm", trong đó có: KHÔNG ĐƯỢC PHÉP HỎI GIÁO VIÊN TRỪ KHI TẤT CẢ MỌI NGƯỜI TRONG NHÓM CÁC EM CŨNG CÓ CÙNG CÂU HỎI ĐÓ.

Theo một bản điều tra toàn quốc tiến hành năm 2002, thì trong hơn 1200 giáo viên từ lớp Bốn đến lớp Tám, 55% các giáo viên lớp Bốn ưa thích cách học "cộng tác", trong khi chỉ có 26% ưa thích cách học giáo viên- học sinh truyền thống. Chỉ có 35% các giáo viên lớp Bốn, và 29% các giáo viên lớp Tám dành trên một nửa lượng thời gian trên lớp của mình để dạy học theo cách truyền thống; trong khi có đến 42% giáo viên lớp Bốn và 41% giáo viên lớp Tám dành ít nhất một phần tư lượng thời gian trên lớp của mình cho các

hoạt động theo nhóm. Trong số các giáo viên trẻ, học theo nhóm nhỏ thậm chí còn phổ biến hơn, cho thấy rằng xu hướng này sẽ còn tiếp tục trong thời gian dài sắp tới.

Phương pháp tiếp cận kiểu "cộng tác" này bắt nguồn từ một ý tưởng có tính đổi mới chính trị—trên nguyên tắc, học sinh sẽ được tự mình sở hữu sự giáo dục của chính mình khi chúng tự học hỏi từ lẫn nhau—nhưng theo như các giáo viên tiểu học mà tôi đã phỏng vấn, ở cả các trường công lẫn trường tư từ New York, Michigan, đến Georgia, phương cách tiếp cận này còn giúp đào tạo bọn trẻ kỹ năng thể hiện bản thân trong nền văn hóa đồng đội (team culture) của nước Mỹ hiện đại. "Phong cách dạy này phản ánh chính cộng đồng doanh nghiệp", một giáo viên lớp Năm tại một trường công ở Manhattan nói với tôi, "nơi mà sự tôn trọng mọi người dành cho ai đó đều đến từ khả năng diễn thuyết của anh ta, chứ không phải từ sự độc đáo hay những nhận định sáng suốt của anh ấy". Bạn phải là một người có thể nói thật giỏi và có thể thu hút sự chú ý về phía mình. Đây là một thứ chủ nghĩa đẳng cấp không được xây dựng trên cơ sở trí tuệ hay tài năng." "Ngày hôm nay thế giới của các doanh nghiệp đều làm việc theo những đội và nhóm, vậy nên bọn trẻ cũng làm điều đó trong trường học", một giáo viên lớp Ba tại Decatur, Georgia, giải thích với tôi. "Cách học cộng tác cho phép các em có cơ hội thực hành các kỹ năng hoạt động theo nhóm—những kỹ năng đang cực kỳ cần thiết tại nơi làm việc", chuyên viên tư vấn giáo dục Bruce Williams đã viết như vậy.

Williams cũng đồng thời nhận thấy mục đích chính của cách học "cộng tác" là để đào tạo ở học sinh khả năng lãnh đạo. Quả thực vậy, những giáo viên mà tôi gặp đều có vẻ rất để tâm đến kỹ năng quản lý của các học sinh. Tại một trường công mà tôi đã tới thăm tại khu trung tâm thành phố Atlanta, một giáo viên lớp Ba chỉ vào một học sinh ít nói luôn "thích làm việc riêng của mình". "Nhưng chúng tôi cho cậu nhóc làm phụ trách safety patrol (Đội Bảo vệ an toàn) vào một buổi sáng, vậy nên cả nó cũng có cơ hội được làm lãnh đạo nữa", cô trấn an tôi.

Người giáo viên này tốt bụng và thực sự có ý tốt, nhưng tôi cũng phải tự hỏi không biết liệu có tốt hơn cho anh chàng Đội trưởng Đội Bảo vệ an toàn nhỏ tuổi này không nếu chúng ta biết nhận rõ rằng không phải ai cũng khát khao được làm một lãnh đạo, theo nghĩa thông thường của nó—rằng một số người chỉ ước mơ được hòa đồng một cách yên bình vào trong nhóm, và những người khác thì chỉ mong đứng độc lập, không thuộc về một nhóm nào hết. Như Janet Farrall và Leonie Kronborg đã viết trong cuốn "Phát triển Khả Năng Lãnh Đạo cho những Người có Năng Khiếu và Tài Năng"

("Leadership Development for the Gifted and Talented")

Trong khi những người hướng ngoại thường đạt được quyền lãnh đạo tại những phạm vi công cộng, người hướng nội lại thường đạt được vị trí lãnh đạo trong những lĩnh vực mang tính lý thuyết hoặc nghệ thuật. Các lãnh đạo hướng nội xuất chúng nhất, như Charles Darwin, Marie Curie, Patrick White và Arthur Boyd, những người hoặc đã tạo ra một dòng tư tưởng mới, hoặc đã tái cấu trúc lại mọi kiến thức đương thời, đều đã dành một giai đoạn dài trong cuộc đời của họ làm việc một mình trong đơn độc. Bởi vậy khả năng lãnh đạo không chỉ tồn tại trong những tình huống giao tiếp, mà nó còn xuất hiện trong những tình huống đơn độc nữa, như phát triển một kỹ thuật mới trong hội họa, tạo ra những tư tưởng triết học mới, viết những cuốn sách sâu sắc và đem lại những bước đột phá cho khoa học.

Tư duy Nhóm Mới không nhất loạt cùng xuất hiện vào một khoảnh khắc cụ thể nào cả. Cách học "cộng tác", phương pháp làm việc theo nhóm, và những văn phòng mở đều xuất hiện vào những thời điểm khác nhau và vì những lý do khác nhau. Nhưng động lực mạnh mẽ thúc đẩy tất cả những xu hướng này chính là sự trỗi dậy của thế giới mạng, thứ giúp cho khái niệm cộng tác vừa trở nên thời thượng, vừa trở nên trang trọng. Trên Internet, những phát kiến tuyệt vời đang được tạo ra và chia sẻ thông qua sức mạnh của trí óc tập thể: Linux, hệ điều hành mã nguồn mở; Wikipedia, bách khoa toàn thư mở; MoveOn.org, phong trào chính trị của người dân thường. Những sản phẩm của tổng lực tập thể này, lớn hơn rất nhiều từng thành phần riêng rẽ đã tạo nên chúng, ấn tượng đến nỗi làm chúng ta quay sang ngưỡng mộ tư duy cộng đồng, trí tuệ của đám đông, phép màu kỳ diệu của crowdsourcing. Sự hợp tác trở thành một khái niệm thiêng liêng—thành chìa khóa thành công quan trọng bậc nhất.

Nhưng rồi chúng ta đẩy sự việc đi xa hơn một bước so với những gì sự thật thực sự kêu gọi. Chúng ta trở nên quý trọng mọi sự bất-riêng-tư, và phá bỏ mọi bức tường ngăn cách—không chỉ trên mạng, mà còn cả giữa người với người ngoài đời thật nữa. Chúng ta đã thất bại trong việc nhận ra rằng thứ có thể rất hợp lý cho những tương tác gần như ẩn danh, không cùng diễn ra vào một thời điểm như trên mạng Internet lại có thể không có cùng hiệu quả tương tự cho thứ giao tiếp mặt đối mặt, hùng hổ tấn công và quá sức ồn ào của những văn phòng mở. Thay vì việc phân biệt rõ ràng sự khác nhau giữa tương tác online và tương tác người-với-người ngoài đời thật, chúng ta lại đi lấy những bài học rút ra từ cái này để áp dụng vào cái kia.

Đó là lý do tại sao khi người ta nhắc đến những phương diện của Tư duy

Nhóm mới, ví dụ như các văn phòng mở, họ lại thường lôi mạng Internet ra làm minh chứng. “Đằng nào thì các nhân viên bây giờ cũng đã bê cả cuộc đời của họ lên Facebook và Twitter rồi. Thế nên chẳng có lý do gì họ lại phải giấu mình sau những bức vách cubicle tại nơi làm việc cả”, Dan Lafontaine, CFO của công ty tiếp thị cộng đồng Mr. Youth nói, khi trả lời phỏng vấn với đài truyền thanh National Public Radio của Mỹ. “Một bức tường ngăn cách tại văn phòng là chính xác những gì mà cái tên của nó gợi ý—một rào cản. Những phương pháp suy nghĩ của anh càng mới mẻ, anh sẽ càng ít muốn có những rào cản. Những công ty sử dụng văn phòng mở là những công ty trẻ, hệt như thế giới mạng, một thứ cũng chỉ mới có mười mấy năm tuổi”.

Vai trò của mạng Internet trong việc khuyến khích những giao tiếp nhóm mặt-đối-mặt tại nơi làm việc là đặc biệt mỉa mai, bởi thế giới Web thời kỳ đầu lại chính là nơi trung gian để rất nhiều cá nhân, phần lớn là người hướng nội—những người như hai nhà ưa thích suy nghĩ đơn độc Janet Farrall và Leonie Kronborg đã miêu tả—tìm đến nhau để lật đổ và giúp tiến hóa những cách giải quyết vấn đề truyền thống. Một lượng đặc biệt lớn những người yêu thích máy tính thời kỳ đầu tiên là những người hướng nội, dựa theo một nghiên cứu trên 1229 chuyên gia máy tính làm việc tại Mỹ, Anh và Australia trong những năm từ 1982 tới 1984. “Ai trong giới công nghệ cũng đều biết một lẽ hiển nhiên rằng mã nguồn mở thu hút những người hướng nội”, Dave W. Smith, một nhà tư vấn và phát triển phần mềm tại Thung lũng Silicon nói, đề cập đến một dạng sản xuất phần mềm bằng cách công khai mở mã nguồn của nó trên mạng cho mọi người cùng xem, và cho phép bất kỳ ai cũng có thể sao chép, cải tiến, và phân phối nó. Rất nhiều trong số những người này được thôi thúc bởi mong muốn cống hiến nhiều hơn cho một lợi ích chung, và để những thành tựu của họ được thừa nhận bởi một cộng đồng mà họ trân trọng.

Nhưng những tác giả mã nguồn mở đầu tiên không hề chia sẻ không gian văn phòng của họ—thường thì họ thậm chí còn không sống trong cùng một quốc gia. Sự cộng tác của họ diễn ra chủ yếu diễn ra trên thế giới mạng. Đây không phải là một chi tiết không đáng quan tâm. Nếu bạn tập hợp tất cả những người đã tạo nên Linux, đưa họ vào một phòng làm việc chung khổng lồ trong một năm, và yêu cầu họ phát triển ra một hệ điều hành mới, có rất ít khả năng một sản phẩm có tính cách mạng nào có thể ra đời—bởi những lý do mà chúng ta sẽ khám phá sau trong phần còn lại của chương này.

Khi nhà nhiên cứu tâm lý Anders Ericsson mười lăm tuổi, ông bắt đầu học chơi cờ vua. Ông tự thấy mình chơi khá tốt, có thể đánh bại mọi bạn đồng lớp của mình trong những ván cờ vào giờ nghỉ trưa. Cho tới một ngày một

cậu bé đã từng là kỳ thủ kém nhất lớp bắt đầu thắng mọi trận đấu.

Ericsson tự hỏi không biết điều gì đã xảy ra. "Tôi thực sự đã nghĩ về nó rất nhiều", ông nhớ lại khi trả lời phỏng vấn với Daniel Coyle, tác giả cuốn "Nguyên tắc Tài Năng" (The Talent Code). "Làm thế nào cậu bé đó, người tôi đã từng đánh bại trước đó rất dễ dàng, giờ có thể chiến thắng lại tôi dễ dàng đến thế? Tôi biết là cậu ta đã học, đã tham gia một câu lạc bộ cờ, nhưng thực sự chuyện gì diễn ra đằng sau đó?

Đây là câu hỏi đã thúc đẩy sự nghiệp của Ericsson: Làm thế nào những người đạt được thành tích vĩ đại lại có thể xuất sắc đến vậy trong những công việc họ làm? Ericsson đã tìm kiếm câu trả lời trong rất nhiều những lĩnh vực đa dạng, từ cờ vua cho đến tennis, cho đến cả việc chơi piano.

Trong một thí nghiệm mà nay đã trở nên nổi tiếng, ông và các đồng nghiệp của mình đã so sánh ba nhóm người chơi violin chuyên nghiệp tại Học Viện Âm Nhạc Tây Berlin danh giá. Những nhà nghiên cứu yêu cầu các giáo sư chia các học sinh thành ba nhóm: nhóm "chơi violin xuất sắc", những người có khả năng trở thành người chơi violin solo đẳng cấp quốc tế; nhóm "người chơi violin tốt"; và nhóm thứ ba là những người luyện tập để trở thành giáo viên violin hơn là người biểu diễn chuyên nghiệp. Sau đó họ phỏng vấn những nhạc công này và yêu cầu họ ghi chép lại chi tiết thời gian biểu hàng ngày của mình.

Họ tìm thấy một điểm khác biệt nổi bật giữa các nhóm. Cả ba nhóm đều dành cùng một lượng thời gian—khoảng hơn năm mươi giờ mỗi tuần—để tham gia vào những hoạt động liên quan đến âm nhạc. Cả ba cũng đều có các yêu cầu về lượng thời gian học tập trên lớp giống nhau. Nhưng hai nhóm giỏi nhất dành phần lớn thời gian dành cho âm nhạc của họ để luyện tập một mình: 24,3 giờ một tuần, hay 3,5 giờ một ngày với nhóm giỏi nhất; so với chỉ 9,3 giờ một tuần, hay 1,3 giờ một ngày của nhóm kém nhất. Những người chơi violin giỏi nhất đánh giá việc "luyện tập một mình" như là hoạt động quan trọng nhất trong tất cả những công việc liên quan đến âm nhạc của họ. Các nhạc công xuất sắc—kể cả những người biểu diễn theo nhóm—đều miêu tả những buổi luyện tập với nhóm của họ là "như giờ nghỉ", vì nó chẳng là gì so với những giờ họ tự luyện tập một mình, khi công việc thực sự được hoàn thành.

Ericsson và các đồng sự cũng tìm thấy những hiệu quả tương tự mà sự đơn độc mang lại khi họ nghiên cứu những dạng người biểu diễn chuyên nghiệp khác. "Nghiêm túc tự học một mình" là dấu hiệu mạnh nhất cho thấy kỹ

năng đẳng cấp của một người chơi cờ chuyên nghiệp; ví dụ, những đại kỳ thủ thường đều dành một lượng thời gian lên đến năm ngàn giờ—gấp năm lần so với một kỳ thủ tầm trung—để nghiên cứu các ván cờ môt mình trong suốt mười năm đầu tiên học cờ của họ. Các sinh viên đại học hay tự học một mình cũng thường dần dần học được nhiều hơn những người học theo nhóm. Thậm chí kể cả những vận động viên xuất sắc của các môn thể thao đồng đội cũng dành một lượng thời gian lớn bất thường để tự luyện tập một mình.

Có phép màu gì kỳ diệu ở việc luyện tập một mình? Trong rất nhiều lĩnh vực, Ericsson nói với tôi, chỉ khi bạn ở một mình bạn mới có thể đi đến trạng thái Luyện Tập Có Chủ Đích (Deliberate Practice), thứ ông coi là nhân tố quan trọng nhất để đạt được những thành tựu xuất chúng. Khi bạn luyện tập một cách có chủ đích, bạn nhận diện những công việc hoặc kiến thức mà hiện thời đang nằm ngoài tầm với của bạn, cố gắng hết sức để nâng cao khả năng của bạn, tự giám sát quá trình tiến bộ của mình, rồi dựa vào đó mà đưa ra những thay đổi thích hợp. Những phiên luyện tập mà không có tiêu chuẩn này thì không những chỉ kém hiệu quả hơn—nó thậm chí sẽ còn phản tác dụng; bởi khi đó chúng sẽ chỉ giúp củng cố thêm cơ chế suy nghĩ hiện thời của bạn, thay vì giúp bạn cải thiện chúng.

Luyện Tập Có Chủ Đích được thực hiện tốt nhất khi ở một mình, vì nhiều lý do. Nó yêu cầu một sự tập trung cao độ, và những người khác có thể làm bạn bị phân tán tư tưởng. Nó cần đến những động lực thúc đẩy mạnh mẽ, thường chỉ có thể là do tự mình tạo ra. Nhưng quan trọng nhất, nó bao gồm cả việc phải giải quyết những tác vụ khó khăn nhất với riêng bạn. Chỉ khi bạn ở một mình, Ericsson nói với tôi, bạn mới có thể "đi trực tiếp tới phần làm bạn khó khăn nhất. Nếu bạn muốn cải thiện những gì mình đang làm, tự bạn phải hành động. Hãy tưởng tượng một nhóm học tập—mỗi lúc bạn chỉ có thể đưa ra hành động ở một mức độ nhỏ".

Nếu muốn thấy Luyện Tập Có Chủ Đích trong thực tế, chúng ta không cần nhìn đâu xa hơn là chính câu chuyện của Stephen Wozniak. Cuộc gặp gỡ với nhóm Homebrew là chất xúc tác giúp truyền cảm hứng để ông xây dựng chiếc PC đầu tiên, nhưng những kiến thức nền tảng và những thói quen làm việc đã giúp ông thực sự làm được điều đó đến từ một nơi hoàn toàn khác hẳn: Woz đã cố ý luyện tập thiết kế máy kể từ khi ông còn rất nhỏ. (Ericsson nói cần khoảng mười ngàn giờ Luyện Tập Có Chủ Đích để thực sự đạt đến kỹ năng của một chuyên gia, vậy nên sẽ có ích nếu bắt đầu từ khi còn trẻ).

Trong cuốn tự truyện của mình, "iWoz", Wozniak miêu tả niềm đam mê tuổi ấu thơ của mình với đồ điện tử, và cùng lúc đó vô thức nhắc lại tất cả những

nhân tố của thao tác Luyện Tập Có Chủ Đích mà Ericsson đã nhấn mạnh. Đầu tiên, ông có động lực: cha ông, một kỹ sư của hãng Lockheed, đã dạy Woz rằng người kỹ sư có thể giúp thay đổi cuộc sống của con người, và là "một trong những dạng người chủ chốt nhất của thế giới này". Thứ hai, ông đã xây dựng kỹ năng chuyên nghiệp của mình bằng cách chú tâm vào từng bước, từng bước nhỏ một. Bởi vì ông đã tham gia vào vô số những buổi hội chợ khoa học (science fairs), ông nói:

Tôi đã đạt được một khả năng đặc biệt quan trọng, thứ đã giúp tôi trong suốt cả sự nghiệp của mình: kiên nhẫn. Tôi nói nghiêm túc đấy. Lòng kiên nhẫn vẫn luôn bị đánh giá thấp. Ý tôi là, với tất cả những dự án đó, từ lớp Ba cho tới tận lớp Tám, tôi cứ học mọi thứ một cách thật từ từ, mày mò tìm hiểu xem làm thế nào lắp đặt các thiết bị điện tử lại với nhau mà không cần đến dù chỉ một cuốn sách hướng dẫn... Tôi đã học được cách không lo lắng quá nhiều về kết quả, mà chỉ tập trung duy nhất vào công đoạn mà tôi đang làm, và cố gắng làm nó hoàn hảo nhất mức có thể khi tôi đang làm nó.

Thứ ba, Woz thường xuyên làm việc một mình. Đây thì không hẳn là do ông tự lựa chọn. Như mọi đứa trẻ ham mê công nghệ khác, ông đã tụt xuống khá sâu trên bậc thang thứ bậc xã hội khi ông học lên đến cấp II. Khi còn là một cậu nhóc, ông đã từng được trầm trồ thán phục vì khả năng học khoa học, nhưng bây giờ thì chả ai quan tâm nữa. Ông ghét nói chuyện phiếm, và những ham mê của ông thì lệch tông hoàn toàn so với những bạn bè đồng trang lứa của ông. Một bức ảnh đen trắng chụp vào thời kỳ này cho thấy Woz, tóc cắt ngắn, nét mặt ngại ngùng khá căng thẳng của kiểu người không quen được chụp ảnh, đang chỉ tay đầy tự hào vào "giải nhất hội chợ khoa học, Máy Cộng/Trừ" (Adder/Subtractor) của mình, một chiếc máy hình hộp khá kỳ cục với đủ thứ dây nhợ, công tắc và các loại linh kiện nhỏ xíu khác. Nhưng những năm tháng đầy ngượng nghịu này không hề làm ông nản lòng mà thôi theo đuổi giấc mơ của mình; nó có lẽ còn góp phần nuôi dưỡng thêm ước mơ đó nữa. Ông sẽ không bao giờ có thể học được nhiều về máy tính đến vậy, Woz nói, nếu ông không phải đã từng quá nhút nhát rụt rè đến mức không dám ra khỏi nhà.

Không ai lại đi chọn những năm tháng thiếu niên đau khổ đến vậy, nhưng có một sự thật là sự đơn độc trong suốt những năm tháng thiếu niên của Woz, và lòng quyết tâm tập trung cao độ vào một thứ mà sau này trở thành đam mê suốt đời của ông, đó đều là những dấu hiệu điển hình của những người cực kỳ sáng tạo. Theo nhà tâm lý học Mihaly Csikszentmihalyi, người trong những năm từ 1990 đến 1995 đã nghiên cứu cuộc đời của chín mươi mốt cá nhân đặc biệt sáng tạo trong các lĩnh vực nghệ thuật, khoa học, kinh tế, và

chính trị; thì rất nhiều trong số các đối tượng nghiên cứu của ông không có mấy bạn bè khi họ còn ở tuổi thiếu niên, một phần là vì “lòng ham thích tò mò và việc quá tập trung vào một sở thích có vẻ rất lạ với những người đồng trang lứa của họ”. Những thiếu niên quá quảng giao đến mức khó lòng ở một mình lâu được thường thất bại trong việc nuôi dưỡng tài năng của họ “bởi việc tập chơi nhạc hay học toán cần đến sự đơn độc tĩnh lặng mà họ luôn ghét cay ghét đắng”. Madeleine L’Engle, tác giả của cuốn tiểu thuyết kinh điển dành cho giới trẻ “A Wrinkle in Time”, cũng như hơn sáu chục đầu sách khác, nói rằng bà sẽ không bao giờ có thể trở thành một kẻ có những suy nghĩ táo bạo như vậy nếu bà đã không dành phần lớn tuổi ấu thơ của mình với sách vở và những ý tưởng. Khi còn là một cậu bé, Charles Darwin có thể kết bạn dễ dàng, nhưng luôn thích dành thời gian đi bộ rất lâu, một mình giữa thiên nhiên. (Kể cả khi đã là người lớn điều này ở ông vẫn hề không thay đổi. “Ngài Babbage kính mến”, ông viết cho một nhà khoa học nổi tiếng đã mời ông tới dự một bữa tiệc, “Tôi thực lòng biết ơn ngài đã gửi thiệp mời tôi tới dự bữa tiệc của ngài, nhưng tôi rất sợ phải chấp nhận chúng, bởi tôi sẽ phải gặp một vài người khác ở đó, những người mà với họ, tôi đã thề trước mọi vị Thánh trên Thiên Đường này, rằng tôi sẽ không bao giờ ra ngoài”. (“I am very much obliged to you for sending me cards for your parties, but I am afraid of accepting them, for I should meet some people there, to whom I have sworn by all the saints in Heaven, I never go out.”)

Nhưng những thành tích tuyệt vời không chỉ phụ thuộc vào nền tảng chúng ta đã xây dựng bằng thao tác Luyện Tập Có Chủ Đích; nó còn cần đến một môi trường làm việc thích hợp. Và ở những nơi làm việc ngày nay, đây là điều cực kỳ khó có thể đạt được.

Một trong những lợi ích phụ của việc làm một chuyên gia tư vấn đấy là được tiếp xúc gần gũi với rất nhiều môi trường làm việc khác nhau. Tom DeMarco, lãnh đạo của đội tư vấn Atlantic Systems Guild, đã từng đặt chân qua rất nhiều văn phòng các kiểu trong sự nghiệp của mình, và ông để ý thấy rằng có những nơi làm việc đông đúc hơn nhiều so với những nơi khác. Ông tự hỏi tất cả những mối tương tác xã hội này liệu sẽ có tác động như thế nào lên hiệu quả làm việc của nhân viên.

Để tìm hiểu, DeMarco và người đồng nghiệp của mình, Timothy Lister đã thiết kế một nghiên cứu có tên Trò Chơi Cuộc chiến Lập Trình (Coding War Games). Mục đích của trò chơi này là để xác định xem đâu là những đặc điểm tính cách của các lập trình viên giỏi nhất và kém nhất. Hơn sáu trăm nhà phát triển phần mềm từ chín mươi hai công ty khác nhau đã đồng ý tham gia. Mỗi người tự thiết kế, viết code, và chạy thử một phần mềm, tất cả đều

làm việc trong văn phòng hàng ngày của họ và vào giờ làm việc bình thường. Mỗi thí sinh cũng đều được phân công một đồng sự đến từ cùng công ty với họ. Tuy vậy, những người đồng sự này làm việc một cách độc lập, hoàn toàn không liên lạc với nhau một chút nào; đây là một đặc điểm cực kỳ quan trọng của trò chơi này.

Kết quả trả về tiết lộ một khoảng cách về hiệu quả làm việc lớn đến đáng kinh ngạc. Những người làm tốt nhất bỏ xa những người làm tệ nhất với tỷ lệ 10:1. Các lập trình viên xuất sắc nhất cũng đồng thời làm tốt hơn gấp 2,5 lần so với nhóm những người đứng giữa. Khi DeMarco và Lister cố tìm hiểu xem điều gì đã tạo ra sự chênh lệch quá lớn này, những nhân tố mà bạn thường nghĩ là quan trọng ở đây— như số năm kinh nghiệm, mức lương, thậm chí cả lượng thời gian bỏ ra để hoàn thành công việc—đều gần như không có liên quan gì đến kết quả. Những lập trình viên với mười năm kinh nghiệm cũng không hề làm tốt hơn những người mới đi làm chỉ có hai năm. Nhóm các thí sinh có hiệu quả làm việc trên mức trung bình lại có thu nhập thấp hơn 10% so với nhóm những người có hiệu quả làm việc dưới mức trung bình—mặc dù nhóm trước này giỏi hơn nhóm sau đến hai lần. Những lập trình viên nộp các sản phẩm không-một-lỗi-nhỏ nào còn thậm chí cần ít thời gian hơn để hoàn thành sản phẩm, chứ không phải cần nhiều thời gian hơn so với những người mắc lỗi.

Đó quả thực là một bí ẩn, nhưng ở đây có một chi tiết thú vị: các lập trình viên đến từ cùng một công ty đều đạt được mức hiệu quả gần như tương tự nhau, kể cả khi họ không hề làm việc chung với nhau. Đó là vì các thí sinh có kết quả tốt nhất đều chủ yếu đến từ những công ty cho nhân viên của họ nhiều sự riêng tư, nhiều không gian cá nhân, nhiều quyền quyết định môi trường làm việc của họ, và nhiều sự tự do không bị làm gián đoạn khi đang làm việc nhất. 62% các thí sinh xuất sắc nhất nói rằng không gian làm việc của họ khá là riêng tư, so với chỉ 19% tương tự ở nhóm những thí sinh tệ nhất. 76% trong số các thí sinh tệ nhất nói rằng những người khác luôn liên tục làm gián đoạn công việc của họ một cách không cần thiết, trong khi con số này ở nhóm những thí sinh xuất sắc nhất chỉ là 38%.

Trò Chơi Cuộc chiến Lập Trình rất nổi tiếng trong giới làm công nghệ, nhưng những phát hiện của DeMarco và Lister đã vượt ra ngoài cả thế giới của các lập trình viên máy tính. Một khối lượng khổng lồ thông tin về các văn phòng mở từ đủ mọi ngành công nghiệp khác nhau cũng ủng hộ kết quả của trò chơi này. Các văn phòng mở đã được chứng minh là làm giảm hiệu suất làm việc, cũng như làm suy giảm trí nhớ. Chúng được gắn liền với tỷ lệ nghỉ việc cao của nhân viên. Chúng làm cho người ta phát ốm, trở nên nóng

tính, mất động lực, và có cảm giác thiếu an toàn. Những nhân viên trong văn phòng mở có xu hướng bị huyết áp cao, căng thẳng tâm lý (stress), và dễ mắc cúm hơn; họ cãi cọ với đồng nghiệp nhiều hơn; họ lo lắng về việc các đồng nghiệp có thể nghe lỏm các cuộc điện thoại của họ và nhìn trộm màn hình máy tính của họ. Họ cũng thường là nạn nhân của những tiếng ồn lớn và khó kiểm soát, dẫn đến tăng nhịp tim, giải phóng cortisol, loại hoóc-môn chiến-đấu-hoặc-bỏ-chạy của cơ thể; cũng như khiến mọi người xa dần nhau về quan hệ xã hội, nhanh nóng giận, hung hăng hơn, và cũng chậm giúp đỡ lẫn nhau hơn.

Quả thực vậy, quá nhiều kích thích có thể cản trở học tập: một nghiên cứu mới đây cho thấy con người có thể học tốt hơn sau khi đi dạo qua một khu rừng yên tĩnh hơn là sau khi đi ngang qua một con phố ồn ào. Một nghiên cứu khác, lấy từ trên 38.000 lao động trí thức ở khắp các khu vực kinh tế khác nhau, cho thấy rằng chỉ hành động đơn giản là làm gián đoạn công việc thôi cũng là một trong những trở ngại lớn nhất trong việc nâng cao hiệu suất làm việc. Kể cả khả năng multitask (làm nhiều việc cùng lúc), một năng lực rất được đề cao của các nhân viên văn phòng ngày nay, hóa ra cũng chỉ là một nhầm tưởng sai lầm. Các nhà khoa học bây giờ đã biết rằng bộ não chỉ có thể tập trung vào tối đa là hai thứ tại cùng một thời điểm. Những người trông giống như đang multitask, thực ra chỉ là chuyển đổi liên tục qua lại giữa nhiều việc cùng lúc, thứ hóa ra lại làm giảm hiệu suất và tăng nguy cơ mắc lỗi lên đến 50%.

Rất nhiều người hướng nội có vẻ biết những điều này một cách bản năng, và luôn cố gắng chống lại việc bị lùa vào thành nhóm. Backbone Entertainment, một hãng thiết kế game tại Oakland, California lúc đầu sử dụng văn phòng mở, nhưng rồi nhận ra rằng những nhà phát triển game của họ, rất nhiều trong số đó là người hướng nội, không hài lòng với điều này. “Nó là một cái nhà kho khổng lồ, chỉ có mỗi bàn, không có tường, và tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy nhau”, Mike Mika, cựu điều hành sáng tạo (creative director) nhớ lại. “Chúng tôi liền đổi sang các ô làm việc cubicles, và ban đầu chúng tôi rất lo lắng—thường thì bạn sẽ nghĩ trong một môi trường sáng tạo, người ta sẽ ghét điều đó. Nhưng hóa ra họ lại thích những góc tối và xó xỉnh mà người ta có thể lỉnh vào và tách biệt hẳn khỏi mọi người khác được hơn”.

Điều tương tự cũng đã xảy ra tại Reebok International khi, vào năm 2000, công ty này đưa hơn 1250 nhân viên của họ về các trụ sở mới tại Canton, Massachusetts. Các nhà quản lý đoán rằng hẳn những nhà thiết kế giày của mình sẽ muốn một văn phòng mở thật lớn, giúp họ dễ dàng liên lạc với nhau

để họ có thể cùng nhau brainstorm—thảo luận ý tưởng tập thể (một ý tưởng có thể họ đã lấy từ những năm tháng họ còn học lấy bằng MBA). May mắn là họ đã hỏi ý kiến chính những nhà thiết kế giày này trước, và các nhà thiết kế đã trả lời lại rằng điều họ thực sự cần lại là nhiều không gian yên tĩnh và trật tự hơn nữa để họ có thể tập trung làm việc.

Điều này không phải là tin gì mới với Jason Fried, thành viên đồng sáng lập của công ty ứng dụng web 37signals. Trong suốt mười năm, kể từ năm 2000, Fried đã hỏi hàng trăm người (chủ yếu là các nhà thiết kế, lập trình viên, và nhà văn) họ thích làm việc ở đâu nhất khi họ cần làm một việc gì đó. Ông phát hiện ra rằng họ đi gần như bất cứ đâu ngoại trừ văn phòng của mình, nơi quá ồn ào và luôn dễ bị người khác làm phiền. Đó là lý do tại sao trong số 16 nhân viên của Fried, chỉ có 8 người sống ở Chicago, nơi đặt trụ sở công ty 37signals; và kể cả 8 người này cũng không bị yêu cầu phải có mặt tại chỗ làm hàng ngày, kể cả là cho những cuộc họp. Đặc biệt không phải đến vì các cuộc họp, thứ Fried coi là "độc hại". Fried không phải là kẻ bài trừ sự hợp tác—trang chủ của 37signals luôn tự hào quảng cáo những sản phẩm của nó với khả năng giúp việc hợp tác trở nên dễ dàng và có hiệu quả hơn. Nhưng ông ưa thích những dạng hợp tác thụ động hơn, như email, tin nhắn qua mạng, hay các công cụ chat trực tuyến. Lời khuyên của ông dành cho các nhà quản lý ư? "Hãy hủy bỏ cuộc họp tiếp theo của các bạn đi", ông khuyên. "Đừng đặt lịch lại cho nó. Hãy xóa nó luôn khỏi bộ nhớ ấy". Ông cũng đồng thời đề xuất một "Ngày thứ Ba Không Nói", một ngày mỗi tuần mà các nhân viên không được phép nói chuyện với nhau.

Những người mà Fried đã phỏng vấn đã nói ra những gì mà những người sáng tạo vẫn luôn luôn biết. Kafka25, ví dụ, đã không thể chịu được việc ở gần bất cứ ai, thậm chí cả vị hôn thê ông vô cùng yêu quý, mỗi khi ông làm việc:

Em từng nói với anh rằng em muốn ngồi bên cạnh anh khi anh viết. Nghe này, trong trường hợp đó anh sẽ không thể viết được gì cả. Vì viết có nghĩa là tiết lộ bản thân tới vượt quá giới hạn; sự tự-hé-lộ bản thân và đầu hàng tới mức tột cùng mà khi ấy một con người, nếu phải mắc míu đến những người khác, sẽ cảm thấy như mình đang đánh mất chính mình, và do vậy, kể từ đó, chừng nào anh ta còn một tâm trí tỉnh táo, anh ta sẽ luôn luôn thu mình lại... Đó là lý do tại sao một người không bao giờ có thể đủ đơn độc khi người đó viết, tại sao không bao giờ xung quanh có thể đủ im lặng khi người đó viết, tại sao thậm chí cả buổi đêm cũng không đủ đêm nữa.

25 Franz Kafka (3 tháng 7 năm 1883 - 3 tháng 6 năm 1924) là một nhà văn

lớn viết truyện ngắn và tiểu thuyết bằng tiếng Đức, được giới phê bình xem như một trong những tác giả có ảnh hưởng nhất thế kỉ 20. (Nguồn: Wikipedia)

Thậm chí cả con người vui vẻ hơn Kafka rất nhiều có tên Theodor Geisel (hay vẫn được biết đến với cái tên Dr. Seuss) cũng dành hầu hết thời gian làm việc của mình nép mình trong studio riêng, các bức tường chăng đầy những bức tranh và ký họa, trong một tòa tháp nằm bên cạnh ngôi nhà của ông tại La Jolla, California. Geisel là một người trầm tính hơn những gì các vần thơ hài hước của ông gợi ý rất nhiều. Ông rất ít khi dám liều lĩnh đến những nơi đông người để gặp các độc giả trẻ của ông, sợ rằng bọn trẻ sẽ mong chờ một nhân vật vui vẻ, quảng giao giống như Chú mèo đội Mũ (Cat in the Hat), và sẽ phải thất vọng khi thấy tính cách khép mình của ông. "Hầu hết [trẻ em] làm tôi khiếp sợ vô cùng", ông thú nhận.

Nếu không gian riêng tư là tối quan trọng đối với khả năng sáng tạo, thì sự giải phóng khỏi "áp lực đồng bạn" (peer pressure) cũng vậy. Hãy thử cân nhắc câu chuyện của người làm quảng cáo huyền thoại Alex Osborn. Ngày nay không mấy người biết đến cái tên Osborn, nhưng trong nửa đầu của thế kỷ hai mươi, ông nổi tiếng là một con người đa tài tuyệt đỉnh, có thể làm mê hoặc tất cả những người cùng thời với mình. Osborn là thành viên sáng lập của công ty đại diện quảng cáo "Batten, Barton, Durstine, and Osborn" (BBDO), nhưng vai trò là một tác giả sách mới thực sự làm ông được biết đến, bắt đầu từ một ngày năm 1938 khi một biên tập viên tạp chí mời ông ăn trưa và hỏi sở thích của ông là gì.

"Tưởng tượng", Osborn trả lời.

"Ông Osborn", người biên tập viên nói, "ông phải viết một cuốn sách về chủ đề đó đi. Nó là một công việc đã đợi để được ông hoàn thành suốt bao năm nay rồi. Không có một việc gì có thể quan trọng hơn thế nữa. Ông phải cho nó tất cả thời gian, năng lượng và mọi sự cẩn thận kỹ lưỡng mà nó xứng đáng được hưởng".

Và Osborn đã làm đúng như vậy. Trên thực tế, ông đã viết đến vài cuốn sách trong những năm 1940 và 1950, tất cả đều tập trung vào một vấn đề đã từng làm ông vô cùng đau đầu khi còn là người đứng đầu công ty BBDO: các nhân viên của ông không đủ sáng tạo. Họ có những ý tưởng tốt, Osborn tin chắc là thế, nhưng họ lại rất ngại chia sẻ chúng bởi lo sợ sự đánh giá từ các đồng nghiệp.

Với Osborn, giải pháp không phải là cho các nhân viên của ông được làm việc một mình, mà lại là loại bỏ mối nguy của sự phê bình chỉ trích khỏi hoạt động nhóm. Ông đã sáng tạo ra khái niệm brainstorm (thảo luận ý tưởng tập thể), một quá trình trong đó các thành viên của nhóm cùng nhau đưa ra ý tưởng trong một môi trường không-phán-xét. Brainstorm có bốn luật lệ cơ bản như sau:

1. Không phán xét hay phê bình các ý tưởng.

2. Cứ tự do. Ý tưởng càng điên rồ thì càng tốt.

3. Hãy nhắm đến số lượng. Càng có nhiều ý tưởng càng tốt.

4. Xây dựng tiếp lên từ ý tưởng của những thành viên khác trong nhóm bạn.

Osborn chân thành tin rằng các nhóm—một khi đã được giải phóng khỏi gông cùm của nỗi sợ sự đánh giá—sẽ có thể sản xuất ra nhiều ý tưởng tốt hơn rất nhiều so với các cá nhân làm việc một mình, và ông đã rất công khai ủng hộ cho phương pháp ưa thích này của mình. "Kết quả tuyệt vời về số lượng của group brainstorming là không thể bàn cãi", ông nói. "Một nhóm đã tạo ra được 45 ý tưởng cho một quảng cáo đồ gia dụng, 56 ý tưởng cho một chiến dịch quyên góp tiền, 124 ý tưởng cho việc làm thế nào để bán được nhiều chăn hơn. Trong một trường hợp khác, 15 nhóm đã cùng brainstorm cùng một vấn đề và đã đưa đến hơn 800 ý tưởng khác nhau".

Giả thuyết của Osborn có ảnh hưởng rất mạnh, và lãnh đạo các công ty đều rất nhiệt tình áp dụng ý tưởng brainstorm. Ngày nay, một điều rất phổ biến cho bất cứ ai đã từng sống ở nước Mỹ liên hiệp đấy là luôn thường xuyên thấy mình phải ngồi chung với rất nhiều đồng nghiệp khác, trong một căn phòng đầy những bảng trắng, bút viết bảng, và một người điều hành luôn nhiệt tình đến kỳ lạ trong việc khuyến khích mọi người thoải mái hợp tác.

Chỉ có duy nhất một vấn đề với ý tưởng đột phá của Osborn: group brainstorming không thực sự có hiệu quả. Một trong những nghiên cứu đầu tiên chứng minh điều này được tiến hành năm 1963. Marvin Dunnette, một giáo sư tâm lý học tại Đại học Minnesota, đã tập hợp bốn mươi tám nhà khoa học nghiên cứu và bốn mươi tám giám đốc quảng cáo, tất cả đều là các nhân viên nam của công ty "Minnesota Mining and Manufacturing" (còn được biết đến với cái tên 3M, nhà sáng chế ra chuỗi sản phẩm văn phòng Post-it), và yêu cầu họ tham gia vào cả những buổi suy nghĩ đơn độc lẫn những buổi group brainstorming theo nhóm. Dunnette tự tin rằng các viên giám đốc quảng cáo sẽ hoạt động rất hiệu quả trong hoạt động nhóm. Ông ít tự tin hơn

rất nhiều về việc các nhà khoa học nghiên cứu, những người ông coi là hướng nội hơn rất nhiều, sẽ có thể làm việc hiệu quả được trong nhóm.

Dunnette chia mỗi nhóm bốn mươi tám người thành mười hai nhóm bốn người. Mỗi nhóm bộ tứ này sau đó được giao cho một vấn đề để cùng brainstorm, ví dụ như liệt kê các khó khăn có thể gặp phải khi sinh ra với một ngón tay thừa. Mỗi thành viên trong nhóm cũng đồng thời được giao thêm một vấn đề tương tự để tự brainstorm một mình. Sau đó Dunnette và các đồng đội của ông đếm số ý tưởng, so sánh lượng ý tưởng tạo ra bởi nhóm với lượng ý tưởng của các thành viên khi làm việc một mình. Để so sánh cho công bằng, Dunnette ghép chung ý tưởng của mỗi người làm việc độc lập với ba người làm việc độc lập khác, như thể họ cũng đã làm việc theo một "nhóm bốn" trên danh nghĩa vậy. Các nhà nghiên cứu cũng đồng thời đo đạc chất lượng của những ý tưởng, đánh giá chúng theo một "Thang Điểm Khả Dụng" từ 0 đến 4.

Kết quả trả về không thể rõ ràng hơn được. Trong 24 nhóm tham gia thì có 23 nhóm tạo được nhiều ý tưởng hơn khi những thành viên trong nhóm được làm việc một mình, thay vì phải hoạt động theo nhóm. Họ cùng đồng thời tạo ra được những ý tưởng có chất lượng tốt ngang bằng hay thậm chí tốt hơn khi được làm việc một mình. Và các viên giám đốc quảng cáo cũng không hề làm tốt hơn gì ở các hoạt động nhóm so với những nhà khoa học vốn được coi là hướng nội kia.

Kể từ đó, khoảng bốn mươi thí nghiệm khác cũng đã cho về kết quả đáng ngạc nhiên tương tự. Các thí nghiệm đã cho thấy rằng hiệu quả làm việc sẽ càng giảm khi số thành viên của nhóm càng tăng lên: nhóm chín người tạo ra được ít ý tưởng và các ý tưởng kém về chất lượng hơn so với nhóm sáu người, và nhóm sáu người đến lượt mình thì lại làm tệ hơn nhóm bốn người. Những "bằng chứng khoa học đã gợi ý rằng, những doanh nhân hẳn phải mất trí rồi khi quyết định dùng các nhóm để brainstorm", nhà tâm lý học tổ chức Adrian Furnham viết. "Nếu nhân viên của bạn là những người tài năng và giàu nhiệt huyết; họ nên được khuyến khích làm việc một mình những khi tính sáng tạo và hiệu quả làm việc lớn là ưu tiên quan trọng nhất".

Trường hợp ngoại lệ duy nhất ở đây là online brainstorming—brainstorm qua mạng Internet. Các nhóm brainstorm với nhau thông qua mạng điện tử, khi được quản lý đúng cách, không chỉ làm tốt hơn các cá nhân; các nghiên cứu còn cho thấy: nhóm càng lớn, chất lượng hoạt động của nhóm càng cao. Điều tương tự cũng đúng với các nghiên cứu mang tính hàn lâm— các giáo sư làm việc cùng nhau thông qua mạng điện tử, từ nhiều địa điểm khác nhau,

có xu hướng tạo ra được nhiều nghiên cứu có tầm ảnh hưởng hơn là những người làm việc một mình hay những người cộng tác trực tiếp kiểu mặt- đối-mặt.

Điều này không nên làm chúng ta ngạc nhiên; như chúng ta đã nói, chính sức mạnh bí ẩn của hợp tác qua mạng đã góp phần đưa Tư duy Nhóm Mới lên ngôi ngay từ đầu. Thứ gì đã tạo ra Linux, hay Wikipedia, nếu không phải là những phiên brainstorm khổng lồ qua mạng Internet? Nhưng chúng ta đã quá ấn tượng với sức mạnh của sự cộng tác qua mạng đến nỗi chúng ta chuyển sang tôn vinh quá đà tất cả những dạng cộng tác và coi nhẹ sự suy nghĩ đơn độc. Chúng ta thất bại trong việc nhận ra rằng tham gia vào một buổi thảo luận trực tuyến chính nó cũng chỉ là một dạng đơn độc mà thôi. Thay vào đó chúng ta lại suy đoán rằng thành công của sự cộng tác qua mạng cũng có thể được lặp lại trong thế giới mặt-đối-mặt ngoài đời thật.

Nhưng quả thực, sau bao nhiêu năm tháng đó, với bao bằng chứng rõ ràng rằng brainstorming theo kiểu truyền thống không có hiệu quả, chúng vẫn cứ phổ biến và nổi tiếng y như vậy. Những người tham gia vào các phiên brainstorm thường tin rằng nhóm của họ làm việc tốt hơn nhiều so với thực tế, chính điều này là một trong những lý do lớn khiến nó vẫn tiếp tục phát triển phổ biến đến vậy—group brainstorming giúp mọi người gắn bó với nhau hơn. Một mục đích xứng đáng, miễn là chừng nào đoàn kết nội bộ, chứ không phải tính sáng tạo, mới là mục tiêu chính.

Các nhà tâm lý học thường đưa ra ba lý giải cho sự thất bại của group brainstorming. Lý do thứ nhất là lười biếng trong hoạt động: trong một nhóm, một số ít cá nhân sẽ có xu hướng ngồi chơi và để những người khác làm hết mọi việc. Thứ hai là trở ngại trong sản xuất: mỗi lúc chỉ có một người có thể nói hoặc sản xuất ý tưởng, trong khi những thành viên khác trong nhóm bị buộc phải ngồi im một cách thụ động. Và thứ ba là nỗi lo sợ sự đánh giá, tức nỗi sợ rằng mình sẽ trông thật ngốc trước mặt mọi người khác.

Các quy tắc về brainstorm của Osborn được tạo ra với mục đích nhằm vô hiệu hóa nỗi lo sợ, nhưng các nghiên cứu đã chỉ ra rằng nỗi sợ bị bẽ mặt ở nơi công cộng là một thứ có sức mạnh cực kỳ lớn. Ví dụ, trong mùa giải bóng rổ 1988-1989, hai đội bóng rổ của NCAA (tổ chức thể thao của sinh viên đại học Mỹ) đã chơi mười một trận không hề có một khán giả nào, bởi một trận dịch sởi đã buộc các trường này phải cách ly toàn bộ sinh viên. Cả hai đội đã chơi tốt hơn nhiều (ví dụ, tỷ lệ ném trúng rổ cao hơn, vv...) khi không có người hâm mộ nào, kể cả những người hâm mộ của đội mình, ở đó

để làm họ thêm căng thẳng.

Nhà kinh tế học hành vi (behavioral economist) Dan Ariely đã để ý thấy một hiện tượng tương tự, khi ông tiến hành một nghiên cứu yêu cầu ba mươi chín người tham gia giải một trò chơi đố chữ, trong một số trường hợp là tự làm một mình tại một bàn riêng, trong một số trường hợp khác là làm khi có những người khác đứng gần quan sát họ. Ariely dự đoán rằng các thí sinh sẽ làm tốt hơn khi có người đứng gần, bởi khi đó họ sẽ có nhiều động lực hơn. Nhưng hóa ra họ lại thể hiện tệ hơn ở nơi đông người. Có các khán giả có thể gây hào hứng phấn chấn, nhưng họ cũng có thể làm người biểu diễn rất căng thẳng.

Vấn đề với nỗi lo sợ sự đánh giá là ở chỗ chúng ta không thể làm gì nhiều với nó được cả. Bạn sẽ nghĩ bạn có thể vượt qua nó bằng sức mạnh ý chí, bằng luyện tập, hay bằng một loạt các nội quy dành cho nhóm như Alex Osborn đã đề ra. Nhưng những nghiên cứu gần đây về thần kinh học (neuroscience) đã cho thấy nỗi lo sợ sự phán xét ăn sâu hơn nhiều và có tầm ảnh hưởng lớn hơn nhiều những gì chúng ta vẫn tưởng.

Trong những năm từ 1951 đến 1956, cũng khi Osborn đang cổ vũ cho sức mạnh của group brainstorming, một nhà tâm lý học tên Solomon Asch đã tiến hành một loạt các thí nghiệm, mà nay đã trở nên nổi tiếng, về sức mạnh ảnh hưởng của nhóm. Asch tập trung các học sinh tình nguyện tham gia lại thành từng nhóm và cho họ tham gia làm một bài kiểm tra thị giác. Ông cho họ xem một bức tranh với ba đường kẻ với độ dài khác nhau, rồi ông đặt câu hỏi về việc những đường kẻ này so với nhau thì thế nào: cái nào dài hơn, cái nào thì dài bằng độ dài của một đường kẻ thứ tư, và cứ thế. Những câu hỏi của ông dễ đến nỗi 95% học sinh trả lời đúng tất cả mọi câu hỏi.

Nhưng khi Asch cho các diễn viên bí mật trà trộn vào trong nhóm, và các diễn viên rất tự tin đưa ra cùng một câu trả lời sai, số lượng học sinh trả lời đúng hoàn toàn tụt mạnh xuống chỉ còn 25%. Tức là có đến 75% số người tham gia hùa theo cùng câu trả lời sai của nhóm ở ít nhất một câu hỏi.

Các thí nghiệm của Asch đã chứng tỏ sức mạnh hàng phục của nhóm với cá nhân, vào chính xác thời điểm mà Osborn đang cố giải thoát chúng ta khỏi xiềng xích kìm hãm của nó. Điều họ không nói cho chúng ta biết là tại sao chúng ta lại có xu hướng hay về hùa theo với tập thể đến vậy. Điều gì đã xảy ra trong tâm trí của những người quy phục theo nhóm? Có phải nhận thức của họ về chiều dài của những đường kẻ đã thực sự bị thay đổi bởi áp lực từ đồng bạn, hay họ biết nhưng vẫn cố tình đưa ra câu trả lời sai vì sợ làm kẻ

khác biệt? Suốt hàng nhiều thập kỷ, các nhà tâm lý học vẫn phải nhức đầu vì câu hỏi này.

Ngày nay, với sự giúp sức của công nghệ quét não bộ, chúng ta có thể đang đến gần hơn với câu trả lời. Vào năm 2005, một nhà sinh vật học thần kinh (neuroscientist) tại Đại học Emory, Gregory Berns, đã quyết định tiến hành một phiên bản cải tiến của thử nghiệm của Asch. Berns và các đồng sự của mình tuyển ba mươi hai tình nguyện viên, gồm cả nam và nữ từ độ tuổi 19 đến 41. Các tình nguyện viên chơi một trò chơi, trong đó mỗi thành viên được cho xem hai hình khối ba chiều khác nhau trên màn hình máy tính, sau đó họ được yêu cầu phải quyết định xem liệu hình khối đầu tiên có thể được xoay lại để khớp với hình khối thứ hai không. Những thí nghiệm này dùng một máy quét não fMRI (thiết bị ảnh hóa cộng hưởng từ tính chức năng) để chụp ảnh não bộ của các tình nguyện viên khi họ hùa theo hoặc phản đối lại ý kiến của cả nhóm.

Kết quả thu về vừa đáng kinh ngạc, vừa rất dễ hiểu. Đầu tiên, chúng cũng ủng hộ những phát hiện của Asch. Khi các tình nguyện viên chơi trò chơi này một mình, tỷ lệ trả lời sai của họ chỉ là 13,8 phần trăm. Nhưng khi phải chơi với nhóm nơi các thành viên cùng nhất trí đưa ra câu trả lời sai, họ đồng ý theo với nhóm đến hơn 41 phần trăm số lần.

Nhưng nghiên cứu của Berns cũng đồng thời làm sáng tỏ lý do tại sao chúng ta lại có xu hướng nhượng bộ nhiều đến vậy. Khi các tình nguyện viên chơi trò chơi một mình, kết quả quét não cho thấy có hoạt động ở những vùng não bao gồm vỏ não thùy chẩm (occipital cortex) và thùy đỉnh (parietal cortex), những phần chịu trách nhiệm nhận thức về thị giác và không gian, và ở phần vỏ não trước trán (frontal cortex), chịu trách nhiệm đưa ra quyết định có ý thức. Nhưng khi các tình nguyện viên hùa theo câu trả lời sai của nhóm, hoạt động não của họ tiết lộ những thứ khác hoàn toàn.

Hãy nhớ rằng, thứ Asch muốn biết là có phải mọi người nhượng bộ bất chấp việc biết câu trả lời của nhóm là sai, hay là nhận thức của họ đã bị thay đổi bởi nhóm. Nếu trường hợp đầu tiên là đúng, Berns và các đồng đội suy đoán, vậy thì họ sẽ phải thấy nhiều hoạt động não hơn ở vùng não trước chuyên đưa ra quyết định. Tức là, từ các kết quả quét não sẽ nhận biết ra được ai trong số các tình nguyện viên đã chủ động quyết định rời bỏ niềm tin ban đầu của họ để thuận theo với nhóm. Nhưng nếu kết quả quét não lại cho thấy nhiều hoạt động hơn ở những vùng não liên quan đến thị giác và không gian, thế có nghĩ là nhóm đã thực sự bằng cách nào đấy thay đổi được chính nhận thức của từng thành viên.

Đây chính xác là điều đã xảy ra—những người thuận theo nhóm đã cho thấy ít hoạt động hơn ở vùng não trước, chuyên đưa ra quyết định; mà hoạt động nhiều hơn phần não bộ liên quan đến nhận thức. Áp lực từ đồng bạn, nói một cách khác, không chỉ khó chịu, mà còn thực sự có thể thay đổi quan điểm của bạn về một vấn đề nữa.

Những khám phá ở buổi đầu này gợi ý rằng nhóm có tác dụng như là một thứ thuốc tẩy não. Nếu nhóm nghĩ câu trả lời là A, rất có khả năng bạn cũng sẽ tin A là đúng. Không phải bạn sẽ nghĩ một cách có ý thức là: "Hừm, mình không chắc lắm, nhưng tất cả mọi người đều chọn là A, nên có lẽ chắc mình nên theo họ". Cũng không phải là bạn sẽ nghĩ: "Mình muốn bọn họ thích mình, nên mình sẽ giả vờ câu trả lời là A". Không, bạn sẽ làm một thứ bất ngờ hơn nhiều—và nguy hiểm hơn nhiều. Hầu hết các tình nguyện viên của Berns báo cáo lại rằng họ đã hùa theo với nhóm vì "họ tin rằng họ cũng đã tình cờ nghĩ tới cùng câu trả lời đúng đó". Nói một cách khác, họ thực sự không có chút khái niệm nào về việc các đồng bạn đã có sức ảnh hưởng tới họ nhiều thế nào.

Điều này có liên quan gì không tới nỗi sợ giao tiếp? Hãy thử nhớ lại xem: trong các thí nghiệm của Asch và Berns, không phải lúc nào các tình nguyện viên cũng thuận theo nhóm. Đôi lúc họ vẫn chọn được câu trả lời đúng bất chấp sức ảnh hưởng của nhóm. Và Berns cùng các đồng sự của ông đã tìm thấy được một vài thứ rất thú vị ở những khoảnh khắc này. Chúng có liên kết với những hoạt động mạnh ở thùy hạnh nhân (amygdala), một cơ quan nhỏ trong não có nhiệm vụ kích hoạt những cảm giác tiêu cực, như là nỗi sợ bị bài trừ.

Berns gọi nó là "nỗi đau của sự độc lập", và nó có những tác động thực sự nghiêm trọng. Rất nhiều trong số những tổ chức dân quyền quan trọng nhất của chúng ta, từ bầu cử cho đến bồi thẩm đoàn, cho đến cả chính ý tưởng "đa số sẽ thắng", tất cả đều phụ thuộc vào những ý kiến trái chiều khác nhau. Nhưng khi nhóm thực sự có khả năng thay đổi nhận thức của chúng ta; và khi đứng một mình đồng nghĩa với việc kích hoạt những nỗi sợ nguyên thủy, bản năng và mạnh mẽ nhất như nỗi sợ sự bài trừ; vậy thì sự tồn tại của những tổ chức này dễ bị tổn thương hơn chúng ta tưởng nhiều.

Nhưng tất nhiên tôi đã đơn giản hóa sự việc khi tập trung chống lại sự cộng tác mặt-đối-mặt. Dù sao thì Steve Wozniak cũng vẫn cộng tác với Steve Jobs; nếu không có sự kết hợp của hai người họ, sẽ không thể có tập đoàn Apple ngày nay. Mọi mối liên kết đôi, như giữa người cha và người mẹ, giữa cha mẹ và con cái, đều là một sự hợp tác sáng tạo. Quả thực vậy, các nghiên

cứu đã cho thấy rằng những tương tác mặt-đối-mặt trực tiếp giúp gây dựng niềm tin theo những cách mà tương tác online không thể làm được. Các nghiên cứu cũng đồng thời gợi ý rằng dân số đông đúc có liên quan mật thiết đến mức độ sáng tạo; bất chấp nhiều lợi ích của những cuộc dạo bước tĩnh lặng qua các khu rừng, cư dân ở những thành phố đông đúc vẫn hưởng rất nhiều lợi ích khác từ mạng lưới tương tác mà cuộc sống thành thị đem lại.

Bản thân tôi cũng đã được tự mình trải nghiệm hiện tượng này. Khi tôi đang chuẩn bị sẵn sàng để bắt tay vào viết cuốn sách này, tôi đã cẩn thận sắp xếp lại nơi làm việc tại nhà của mình, hoàn thiện với đồ đạc xếp đặt rất gọn gàng, tủ hồ sơ đầy đủ, mặt bàn rộng, và thật nhiều ánh sáng tự nhiên—và rồi tự nhiên tôi cảm thấy bị tách rời khỏi thế giới đến nỗi tôi không thể gõ được một chữ nào. Thay vào đó, tôi đã viết phần lớn cuốn sách này trên chiếc laptop của mình tại một quán café cực kỳ đông đúc ở gần nhà mà tôi rất thích. Tôi làm điều này chính xác vì những lý do mà các nhà quán quân của Tư duy Nhóm Mới sẽ gợi ý: chỉ riêng sự có mặt của những người khác xung quanh thôi cũng có thể khiến tôi đạt được hiệu năng suy nghĩ cao hơn rất nhiều. Quán café này đầy ắp những người luôn cắm cúi vào máy tính của họ, và nếu vẻ mặt cực kỳ tập trung của họ có thể đem lại bất cứ gợi ý gì, thì đấy là tôi không phải kẻ duy nhất làm được rất nhiều việc khi ở đây.

Nhưng quán café này có thể được dùng như nơi làm việc cho tôi bởi nó có những đặc điểm cụ thể mà rất nhiều trường học và văn phòng hiện đại đang thiếu vắng. Nó có tính cộng đồng; nhưng bản chất tự nhiên, không cần trịnh trọng, muốn-đến-thì-đến-muốn-đi-thì-đi của nó giúp tôi thoát khỏi mọi sự vướng víu không mong đợi, để tôi có thể hoàn toàn tập trung "Luyện Tập Có Chủ Đích" hoạt động viết sách của mình. Tôi có thể tự do chuyển đổi qua lại giữa hai vai người quan sát và người tham gia giao tiếp tùy thích. Tôi cũng có thể kiểm soát môi trường xung quanh mình. Mỗi ngày tôi chọn một địa điểm cho bàn của tôi—tùy thuộc vào việc tôi có muốn bị người khác quan sát, cũng như tôi có muốn quan sát người khác hay không. Và tôi có quyền ra về bất cứ khi nào tôi muốn có sự thanh bình tĩnh lặng để biên tập lại những gì tôi đã viết được trong ngày hôm đó. Thường thì chỉ sau vài tiếng là tôi đã xong phần công việc trong ngày để có thể bắt tay vào biên tập—không phải hàng tám, mười, hay thậm chí mười bốn tiếng mà những kẻ làm việc tại văn phòng vẫn phải tiêu tốn mỗi ngày.

Thứ mà tôi đang gợi ý không phải là chấm dứt mọi hợp tác mặt-đối-mặt hoàn toàn, mà là cải tiến cách chúng ta đang làm nó. Trước nhất, chúng ta nên chủ động tìm kiếm những mối quan hệ cộng sinh giữa người hướng nội–người hướng ngoại; mà trong đó quyền lãnh đạo và những tác vụ khác được

phân chia cho các thành viên tùy thuộc vào thế mạnh tự nhiên và đặc điểm tính cách của từng người. Các nghiên cứu đã cho thấy những nhóm, đội làm việc hiệu quả nhất là những tập thể có một tỷ lệ kết hợp hài hòa giữa người hướng nội và người hướng ngoại, và điều này cũng đúng với rất nhiều thiết chế lãnh đạo.

Chúng ta cũng đồng thời cần thiết lập những môi trường trong đó người tham gia được tự do luân chuyển qua lại giữa các kiểu tương tác khác nhau, và được phép biến mất vào những nơi làm việc riêng tư của họ khi họ cần tập trung, hoặc chỉ đơn giản là khi họ muốn được ở một mình. Các trường học nên dạy trẻ em những kỹ năng để có thể làm việc tốt với người khác—cách học "cộng tác" cũng có thể hữu hiệu nếu được thực hành đúng cách và điều độ—nhưng đồng thời cũng phải hướng dẫn và cho chúng thời gian để các em có thể tự mình Luyện Tập Có Chủ Đích. Một điều khác cũng cực kỳ quan trọng đấy là chúng ta nên nhận biết rằng có nhiều người—đặc biệt là những người hướng nội như Steve Wozniak—cần đặc biệt nhiều thời gian yên tĩnh và sự riêng tư để có thể làm việc một cách tốt nhất.

Một vài công ty đang bắt đầu hiểu được giá trị của sự im lặng và đơn độc, và đang tạo ra những văn phòng mở linh hoạt đem đến sự kết hợp giữa nơi làm việc, nơi yên tĩnh, địa điểm gặp gỡ thân-mật (casual meeting areas), quán café, phòng đọc, hệ thống máy tính, và thậm chí cả những "đường phố" nơi mọi người có thể tán gẫu thân mật với nhau mà không làm cản trở tiến độ công việc của người khác. Tại Pixar Animation Studio, một khuôn viên rộng mười sáu mẫu được xây lên xung quanh một đại sảnh kích-cỡ-bằng-một-sân-vận-động, bên trong có các hòm thư, một căng tin, và thậm chí cả các phòng tắm. Ý tưởng ở đây là để khuyến khích càng nhiều các cuộc gặp mặt thân mật, tình cờ càng tốt. Cùng lúc đó, các nhân viên cũng được khuyến khích tự làm chủ văn phòng, cubicle, bàn, và nơi làm việc cá nhân của riêng họ, và trang trí chúng theo mọi cách mà họ muốn. Tương tự, ở Microsoft, rất nhiều nhân viên thích thú tận hưởng những văn phòng riêng biệt của riêng họ, nhưng chúng cũng đi cùng với các cửa trượt, những bức tường có thể di chuyển, và các thiết kế khác cho phép người bên trong có thể quyết định khi nào họ muốn hợp tác và khi nào thì họ cần không gian riêng tư để suy nghĩ. Những dạng nơi làm việc đa dạng này đem lại lợi ích cho cả người hướng nội cũng như người hướng ngoại, nhà nghiên cứu thiết kế hệ thống (systems design researcher) Matt Davis bảo với tôi, bởi chúng đưa đến nhiều không gian để rút lui về hơn là các văn phòng mở truyền thống.

Tôi tin rằng bản thân Wozniak sẽ tán đồng những thay đổi này. Trước khi ông tạo ra chiếc Apple PC đầu tiên, Woz đã thiết kế máy tính bỏ túi cho

hãng Hewlett-Packard, một công việc mà ông yêu thích một phần là vì HP tạo điều kiện rất dễ dàng để ông có thể nói chuyện với những người khác. Mỗi ngày vào 10:00 sáng và 2:00 chiều, người quản lý sẽ đẩy vào những xe bánh vòng và cà phê, và mọi người sẽ giao tiếp và trao đổi ý tưởng. Thứ khiến cho mối tương tác của họ khác biệt đấy là họ rất thoải mái và thư giãn. Trong cuốn "iWoz", ông nhớ lại HP như là một nơi thực sự dựa trên tài năng, nơi bạn trông thế nào không quan trọng, nơi không hề có phần thưởng nào trong việc chơi giỏi trò chơi giao tiếp, và nơi không có ai bắt ép ông rời bỏ công việc kỹ sư yêu thích để làm quản lý. Đó chính là định nghĩa về sự cộng tác của Woz: khả năng có thể chia sẻ một chiếc bánh vòng và một ý tưởng với những người đồng nghiệp thoải mái, không phán xét, ăn mặc xuề xòa giản dị của ông—những người không hề phiền lòng lấy một chút khi ông biến mất vào trong góc làm việc của mình để thực sự làm việc.

Phần Hai: BẢN CHẤT SINH HỌC CỦA BẠN, BẢN CHẤT THỰC SỰ CỦA BẠN?

4. LIỆU TÍNH CÁCH CÓ PHẢI LÀ SỐ PHẬN?

Bản Tính Tự nhiên, Nuôi dưỡng, Và Lý Thuyết Hoa Phong Lan

Một số người chắc chắn về mọi chuyện hơn là tôi về bất cứ chuyện gì.

—ROBERT RUBIN, "Trong một thế giới không chắc chắn" (In an Uncertain World)

GẦN MƯỜI NĂM TRƯỚC

Bây giờ là 2:00 sáng, tôi không thể ngủ được, và tôi muốn chết.

Tôi bình thường không phải là dạng hay muốn tự tử, nhưng đây là đêm trước một bài diễn thuyết quan trọng, và đầu óc tôi chạy rần rật với đủ các thể loại viễn cảnh kinh hoàng. Nếu tự dưng tôi "đứng miệng" và không thể nói được chữ nào thì sao? Nếu tôi làm các khán giả chán thì sao? Nếu tôi nôn thốc nôn tháo trên sân khấu thì sao?

Bạn trai của tôi khi đó (bây giờ là chồng tôi), Ken, nhìn tôi trằn trọc qua lại. Anh rất kinh ngạc trước nỗi lo lắng của tôi. Là một cựu quân nhân trong lực lượng gìn giữ hoà bình của Liên Hiệp Quốc, anh đã từng một lần bị phục kích tại Somali, ấy vậy nhưng tôi không nghĩ anh đã có bao giờ cảm thấy sợ hãi nhiều như tôi lúc này.

"Cố gắng nghĩ về những thứ vui vẻ đi", anh nói, trong lúc khẽ vuốt tóc trên trán tôi.

Tôi nhìn trân trân lên trần nhà, nước mắt chực chảy. Thứ vui vẻ gì cơ chứ? Có thứ gì có thể vui vẻ được ở một nơi chỉ toàn sân khấu và microphone?

"Có cả tỉ người ở Trung Quốc sẽ chả thèm quan tâm em nói cái cóc khô gì ngày mai đâu", Ken cố gắng an ủi tôi.

Điều này giúp tôi bình tĩnh lại được một chút, trong khoảng năm giây. Tôi trở mình và cứ thế nằm nhìn chiếc đồng hồ báo thức. Cuối cùng cũng đến sáu giờ ba mươi. Ít ra thì cái phần kinh khủng nhất, phần đêm-trước-giờ-

trình-diễn, đã kết thúc; bằng giờ này ngày mai, tôi sẽ được tự do. Nhưng trước hết tôi phải sống sót qua được ngày hôm nay đã. Tôi rầu rĩ thay đồ, rồi mặc thêm một chiếc áo khoác. Ken đưa tôi một chai nước uống thể thao chứa đầy món cocktail Baileys Irish Cream. Tôi không phải là người hay uống, nhưng tôi thích Baileys vì vị của nó cứ như sinh tố sô cô la ấy. “Nhớ uống cái này mười lăm phút trước khi em phải lên sân khấu”, anh nói, rồi hôn tôi tạm biệt.

Tôi vào thang máy để xuống tầng dưới, rồi yên vị trong chiếc xe đã chờ sẵn để đưa tôi tới điểm hẹn: trụ sở một tập đoàn lớn tại vùng ngoại ô New Jersey. Chuyến đi cho tôi vô khối thời gian để tự hỏi làm thế nào tôi lại đưa mình vào tình thế này. Cách đây không lâu tôi đã rời bỏ công việc làm một luật sư phố Wall của mình để thành lập một hãng tư vấn riêng. Hầu hết mọi lúc tôi đều làm việc theo kiểu một-đối- một hoặc trong những nhóm nhỏ, cách làm việc giúp tôi thấy thoải mái hơn. Nhưng khi một người quen là tổng cố vấn (general counsel) của một công ty truyền thông lớn mời tôi mở một lớp seminar cho toàn bộ đội ngũ giám đốc của công ty, tôi đã nhận lời—thậm chí còn rất nhiệt tình nữa là đằng khác!—vì những lý do mà bây giờ tôi chẳng thể nhớ nổi. Tôi thấy mình cầu khẩn cho một thảm họa nào đấy xảy ra—một cơn lũ hoặc một trận động đất nhỏ, kiểu như vậy—bất cứ thứ gì để tôi không phải trải qua chuyện này. Rồi tôi lại cảm thấy tội lỗi vì đã lôi toàn bộ cả thành phố vào bi kịch của mình.

Chiếc xe dừng cái rụp trước cửa văn phòng các khách hàng của tôi, và tôi bước xuống, cố gắng tỏ ra vẻ hăng hái, tự tin của một nhà tư vấn thành đạt. Người tổ chức sự kiện hộ tống tôi tới tận hội trường. Tôi hỏi đường tới nhà vệ sinh, và, khi chỉ còn một mình, nốc một ngụm lớn từ chai nước mang theo. Trong một vài phút tôi đứng yên, chờ cho chất cồn trong rượu thực hiện phép màu của nó. Nhưng chẳng có gì xảy ra cả—tôi vẫn sợ đến điếng cả người. Có lẽ tôi nên làm thêm một nhấp nữa. Không, bây giờ chỉ mới chín giờ sáng—tôi phải làm gì nếu họ ngửi thấy mùi rượu trong hơi thở của tôi? Tôi tô lại son môi và quay trở lại phòng tổ chức sự kiện, nơi tôi sắp xếp lại những mảnh giấy nhớ của mình trên bục sân khấu, trong khi những hàng ghế khán giả kín dần những doanh nhân có-vẻ-quan-trọng. Làm gì thì làm, cũng cố đừng có nôn, tôi tự bảo mình.

Một vài trong số những viên giám đốc ngước lên nhìn tôi, nhưng hầu hết họ đều cắm mặt vào những chiếc BlackBerry của mình. Hiển nhiên tôi đã khiến họ phải rời khỏi những công việc rất khẩn cấp. Làm thế nào tôi có thể thu hút sự chú ý của họ đủ lâu để họ có thể thôi gõ những thông báo khẩn vào những chiếc máy đánh chữ nhỏ xíu kia của họ? Tôi thề, ngay tại đó và ngay

lúc đó, rằng tôi sẽ không bao giờ diễn thuyết lại dù chỉ một lần nào nữa.

Ồ, và kể từ đó đến giờ tôi đã diễn thuyết thêm được rất nhiều lần. Tôi vẫn chưa thực sự hoàn toàn vượt qua nỗi sợ của mình, nhưng dần dần theo thời gian tôi đã khám phá được những kỹ năng có thể giúp bất cứ ai mắc chứng sợ-sân-khấu khi cần. Xin hãy đọc thêm ở chương 5.

Trong lúc này, tôi đã kể cho bạn câu chuyện về nỗi sợ kinh hoàng của mình, bởi nó có liên hệ chặt chẽ với một vài trong số những câu hỏi khẩn thiết nhất của tôi về tính hướng nội. Ở một mức độ sâu hơn, nỗi sợ phải phát biểu trước đông người của tôi có vẻ có liên hệ với những phương diện khác trong tính cách của tôi mà tôi vẫn trân trọng, đặc biệt là tình yêu của tôi với những thứ nhẹ nhàng và trí tuệ. Với tôi điều này cũng không hẳn có gì là mới. Nhưng có phải chúng quả thực có liên kết với nhau không, và nếu có thì tại sao? Liệu đó có phải là hậu quả của sự "nuôi dưỡng"—cách tôi đã được nuôi lớn? Cả cha và mẹ tôi đều là những người dịu dàng, thích suy nghĩ; mẹ tôi cũng ghét nói trước đám đông như tôi vậy. Hay nó thuộc về "bản tính tự nhiên"—một thứ gì đó nằm sâu trong tận kết cấu gen của tôi?

Tôi đã trăn trở với những câu hỏi này trong suốt cả những năm tháng trưởng thành của mình. May mắn thay, các nhà nghiên cứu của Đại học Harvard cũng vậy. Ở đây, các nhà khoa học đang kiểm nghiệm bộ não con người, trong một nỗ lực để khám phá nguồn gốc sinh học của tính cách con người.

Một trong những nhà khoa học như vậy là một người đàn ông tám mươi hai tuổi tên Jerome Kagan, một trong những nhà tâm lý học phát triển (developmental psychologist) vĩ đại của thế kỷ hai mươi. Kagan đã cống hiến cả sự nghiệp của mình để nghiên cứu sự phát triển cảm xúc và nhận thức ở trẻ em. Trong một sê-ri các nghiên cứu đột phá kéo dài suốt nhiều năm của mình, ông đã theo dõi những đứa trẻ từ khi còn là trẻ sơ sinh cho đến tận tuổi thiếu niên, ghi chép lại tỉ mỉ tâm lý và tính cách của chúng trong suốt cả quá trình. Những nghiên cứu kéo dài hàng nhiều năm này rất tốn thời gian, tiền bạc, và bởi vậy rất hiếm—nhưng khi chúng đền đáp lại mọi thứ các nhà khoa học đã bỏ ra, chúng đền đáp lại rất nhiều.

Ở một trong những nghiên cứu như vậy, bắt đầu từ năm 1989 và vẫn còn kéo dài cho tới tận bây giờ, Giáo sư Kagan và các đồng sự của mình đã tập hợp năm trăm trẻ sơ sinh bốn tháng tuổi tại Phòng Thí Nghiệm về Phát triển ở Trẻ em (Laboratory for Child Development) của ông tại Harvard, dự đoán rằng họ sẽ có thể nói, thông qua một đánh giá kéo dài bốn mươi lăm phút, em bé nào sẽ có xu hướng trở thành người hướng nội hoặc người hướng

ngoại. Nếu mới đây bạn có được thấy một em bé bốn tháng tuổi nào đó, thì đây có vẻ như một lời khẳng định thật táo bạo. Nhưng Kagan đã nghiên cứu tính cách con người trong một thời gian rất dài, và ông có một giả thuyết về vấn đề này.

Kagan và các đồng sự của ông cho những em bé bốn tháng tuổi tiếp xúc với một loạt các thí nghiệm đã được chọn lựa kỹ càng. Các em bé được nghe các đoạn ghi âm tiếng giọng nói và tiếng bong bóng nổ, nhìn những đồ vật nhỏ nhiều màu treo trước mắt di chuyển liên tục, và ngửi mùi cồn thấm trong một miếng bông. Chúng đã có những phản ứng rất khác nhau với các kích thích này. Khoảng 20% khóc lóc ầm ĩ và vung tay đập chân rất mạnh. Kagan gọi nhóm này là nhóm "mức độ phản ứng cao" ("high- reactive"). Khoảng 40% thì giữ yên lặng và rất bình tĩnh, thỉnh thoảng có chuyển động tay hoặc chân, nhưng không hề dậm giật mạnh mẽ như nhóm kia. Kagan gọi nhóm trẻ này là nhóm "mức độ phản ứng thấp" ("low-reactive"). 40% còn lại rơi vào khoảng giữa hai thái cực này. Trong một giả thuyết đầy bất ngờ, Kagan dự đoán rằng chính những đứa trẻ có mức độ phản ứng cao—những em bé dậm chân giật tay kịch liệt—mới là những em có khả năng lớn lên sẽ trở thành người ít nói, trầm tính cao nhất.

Khi các em bé này được hai, bốn, bảy và mười một tuổi, rất nhiều trong số chúng trở lại phòng thí nghiệm của Kagan để tiếp tục thử nghiệm các phản ứng của chúng với những người mới gặp và các sự kiện mới lạ. Ở độ tuổi hai, các trẻ em này được gặp một người phụ nữ đeo mặt nạ phòng độc và mặc áo choàng trắng bác sĩ, một người đàn ông trong trang phục anh hề, và một con robốt điều khiển từ xa. Ở độ tuổi lên bảy, các em được yêu cầu chơi với những đứa trẻ khác chúng chưa từng gặp bao giờ. Khi mười một tuổi, một người lớn hoàn toàn lạ mặt sẽ phỏng vấn các em về đời sống riêng tư của chúng. Đội của Kagan quan sát cách những đứa trẻ phản ứng với những tình huống khác lạ, lưu ý ngôn ngữ cơ thể của chúng, và ghi lại tần suất và mức độ tự nhiên khi chúng bật cười, nói chuyện, và mỉm cười. Họ cũng đồng thời phỏng vấn bọn trẻ và cha mẹ chúng về việc những đứa trẻ cư xử như thế nào khi ở bên ngoài phòng thí nghiệm. Liệu chúng có thích một hay hai người bạn thân hơn là một nhóm bạn đông đúc hoạt náo không? Chúng là loại thích mạo hiểm hay là típ ưa cẩn trọng? Liệu chúng tự đánh giá bản thân mình là rụt rè nhút nhát hay bạo dạn?

Rất nhiều trong số những đứa trẻ lớn lên chính xác như những gì Kagan đã dự đoán. Các em bé thuộc nhóm "mức độ phản ứng cao", nhóm 20% sẽ gào khóc ầm ĩ khi thấy những đồ vật nhỏ nhiều màu lơ lửng trên đầu chúng, có xu hướng phát triển những tính cách nghiêm túc, cẩn thận cao hơn nhiều.

Nhóm "mức độ phản ứng thấp"—những em bé giữ yên lặng—có xu hướng trở thành dạng thoải mái, tự tin cao hơn. Nói một cách khác, mức độ phản ứng cao hay thấp có liên quan tới tính hướng nội và hướng ngoại. Như Kagan đã viết trong cuốn sách của mình, "Galen's Prophecy", vào năm 1998: "Lời miêu tả của Carl Jung về tính hướng nội và hướng ngoại, viết từ hơn 75 năm trước đây, khớp với một sự chính xác đến kỳ lạ với các thiếu niên có mức độ phản ứng cao và thấp của chúng tôi".

Kagan miêu tả hai trong số các thiếu niên này—Tom, khép kín, và Ralph, hướng ngoại—và sự khác biệt rất đáng kinh ngạc giữa họ. Tom, người nhút nhát rụt rè đến bất thường khi còn nhỏ, học giỏi ở trường, thận trọng và ít nói, dành hết sự quan tâm cho bạn gái và cha mẹ mình, yêu việc tự học một mình và được suy nghĩ về những vấn đề trí tuệ. Anh dự định trở thành một nhà khoa học. "Cũng như rất nhiều người hướng nội nổi tiếng mà khi còn nhỏ từng là những đứa trẻ rụt rè, nhút nhát khác", Kagan viết khi so sánh Tom với T. S. Eliot và nhà toán học—triết học Alfred North Whitehead, Tom "đã chọn một cuộc đời của trí óc".

Ralph, ngược lại, rất thoải mái và tự tin. Anh ứng xử với người phỏng vấn trong đội của Kagan như một người bạn đồng lứa, chứ không phải như một nhân vật cấp trên và hơn anh hai mươi lăm tuổi. Mặc dù Ralph rất thông minh, gần đây anh đã trượt môn Anh ngữ và Khoa học của mình, bởi anh chơi bời quá nhiều. Nhưng chẳng có gì khiến Ralph phải phiền lòng nhiều. Anh rất vui vẻ tự thừa nhận khuyết điểm của mình.

Các nhà tâm lý học thường tranh luận về sự khác biệt giữa "tính khí" (temperament) và "tính cách" (personality). Tính khí đề cập đến những quy tắc về hành vi và cảm xúc mang tính bản năng, sinh học, có thể quan sát được từ giai đoạn sơ sinh và khi còn nhỏ; còn tính cách lại là tập hợp phức tạp xuất hiện sau khi đã cho thêm cả ảnh hưởng văn hóa và những trải nghiệm cá nhân vào. Một số người nói rằng tính khí là nền móng, còn tính cách là tòa nhà xây lên từ nền móng đó. Công trình của Kagan đã giúp kết nối những nét tính khí nhất định ở tuổi sơ sinh với những kiểu tính cách nhất định khi đã là thiếu niên, như trường hợp của Tom hay Ralph.

Nhưng làm thế nào Kagan biết những đứa trẻ vung-tay-giậm-chân lớn lên sẽ dễ trở thành dạng cẩn trọng, thích suy nghĩ như Tom; hay những em bé giữ yên lặng sẽ có xu hướng trở thành loại thẳng thắn, quá-ngầu-để-học (too-cool-for-school) như Ralphs? Câu tả lời nằm ở bản chất sinh lý của họ.

Bên cạnh việc quan sát hành vi của những đứa trẻ trong các tình huống lạ,

đội của Kagan còn đo đạc nhịp tim, huyết áp, nhiệt độ ngón tay, và các thông số liên quan đến hệ thần kinh khác. Kagan chọn những thông số này vì người ta tin rằng chúng đều được điều khiển bởi một cơ quan rất quan trọng trong não bộ có tên thùy hạnh nhân (amygdala). Thùy hạnh nhân nằm ở sâu trong hệ viền (limbic system), một thiết kế mạng lưới của não bộ rất đã có từ rất lâu, thậm chí có thể được tìm thấy trong não của những động vật như chuột hay chuột cống. Mạng lưới này—đôi lúc được gọi là "bộ não của cảm xúc"—tạo nên rất nhiều bản năng cơ bản mà chúng ta chia sẻ với những loài động vật này, như là sự thèm ăn, nhu cầu ham muốn tình dục, và cả nỗi sợ hãi.

Thùy hạnh nhân hoạt động như là công tắc tắt-mở của cảm xúc, tiếp nhận thông tin từ các giác quan và rồi đánh tín hiệu cho phần còn lại của não bộ và hệ thần kinh biết phải phản ứng như thế nào. Một trong những chức năng của nó là ngay lập tức phát hiện những thứ mới lạ, hoặc những mối nguy hiểm tiềm tàng trong môi trường—từ một cái đĩa bay đồ chơi cho đến một con rắn độc đang rít—và đánh tín hiệu báo động đi khắp cơ thể để kích hoạt phản ứng chiến-đấu-hoặc-bỏ-chạy (fight-or-flight). Khi cái đĩa bay đồ chơi kia trông có vẻ như nó đang lao thẳng vào giữa mặt bạn, chính thùy hạnh nhân là thứ bảo bạn phải né ngay lập tức. Khi con rắn đuôi chuông chuẩn bị cắn bạn, chính thùy hạnh nhân là thứ đảm bảo rằng bạn sẽ chạy.

Kagan giả thiết rằng những trẻ sơ sinh được sinh ra với một thùy hạnh nhân đặc biệt nhạy cảm sẽ lăn lộn và kêu khóc khi được cho xem những thứ không quen thuộc—và lớn lên sẽ trở thành những đứa trẻ cảnh giác khi phải gặp những người chưa gặp bao giờ. Và đây chính là điều ông đã tìm thấy. Nói một cách khác, những em bé bốn tháng tuổi đập tay ầm ĩ như những tín đồ nhạc rock đó làm vậy không phải bởi chúng là những người hướng ngoại tiềm năng, mà bởi cơ thể nhỏ bé của chúng đã phản ứng quá mạnh—chúng có "mức độ phản ứng cao"—với những cảnh tượng mới, âm thanh mới, mùi hương mới. Các em bé khác giữ yên lặng không phải bởi chúng là những người hướng nội tương lai—mà chính xác là điều ngược lại—chúng làm vậy bởi chúng có một hệ thần kinh không dễ bị dọa dẫm bởi những điều mới lạ.

Thùy hạnh nhân của một đứa trẻ càng nhạy cảm, nhịp tim của nó càng cao, nó mở lớn mắt càng nhiều, dây thanh quản của nó càng thắt chặt, nồng độ cortisol (một dạng hoócmôn stress) trong nước bọt của nó càng cao—và nó sẽ càng có xu hướng trở nên lo sợ khi phải đối diện với những thứ mới lạ hoặc có tính kích thích cao. Khi những em bé sơ sinh có mức độ phản ứng cao lớn lên, chúng tiếp tục phải đối mặt với nhiều bối cảnh khác nhau, từ đi thăm một khu vui chơi mới lần đầu tiên, cho đến gặp gỡ những bạn cùng lớp

mới vào ngày đầu tiên đi học mẫu giáo. Chúng ta có xu hướng để ý nhiều nhất phản ứng của một đứa trẻ với những người lạ—cậu nhóc đó ứng xử như thế nào trong ngày đầu tiên đi học? Cô bé đó có cảm thấy thiếu tự tin trong một bữa tiệc sinh nhật toàn những đứa trẻ cô bé không hề biết mặt? Nhưng thứ chúng ta thực sự đang quan sát là mức độ nhạy cảm của một đứa trẻ với những thứ mới lạ nói chung, chứ không chỉ riêng những người lạ.

Mức độ phản ứng cao hay thấp có lẽ không phải là con đường sinh học duy nhất để đi tới tính hướng nội hay tính hướng ngoại. Có vô khối những người hướng nội không có sự nhạy cảm của loại "mức độ phản ứng cao" điển hình, và một phần trăm nhỏ trong số những người có mức độ phản ứng cao sau này vẫn lớn lên trở thành người hướng ngoại. Nhưng, mặc dù vậy, loạt khám phá kéo-dài-cả-thập-kỷ này của Kagan vẫn đánh dấu một bước đột phá quan trọng trong hiểu biết của chúng ta về những dạng tính cách này—bao gồm cả cách chúng ta phán xét chúng. Những người hướng ngoại đôi khi được vinh danh là "pro-social"—có nghĩa là quan tâm đến người khác—và người hướng nội thì bị chê bai là những kẻ 'không thích gần người'. Nhưng phản ứng của những em bé trong các thí nghiệm của Kagan hoàn toàn chẳng có liên quan gì đến người cả. Những em bé này la hét (hoặc không la hét) bởi bông tẩm rượu cồn. Chúng đập tay đập chân (hoặc giữ bình tĩnh) khi phản ứng với tiếng bong bóng nổ. Những em bé có mức độ phản ứng cao không phải là những kẻ lánh đời tương lai, chúng chỉ đơn giản là nhạy cảm với môi trường xung quanh.

Thực vậy, sự nhạy cảm của những đứa trẻ này có vẻ bao gồm không chỉ việc để ý đến những thứ đáng sợ, mà là để ý đến mọi thứ nói chung. Trẻ em có mức độ phản ứng cao thể hiện một thứ mà các nhà tâm lý học gọi là "sự chú tâm đề phòng" (alert attention) với con người cũng như mọi vật. Chúng thực sự chuyển động mắt nhiều hơn người khác để so sánh các lựa chọn trước khi đưa ra quyết định. Như thể chúng xử lý ở một mức độ sâu hơn—đôi lúc có ý thức, đôi lúc vô thức—những thông tin mà chúng thu nhận được về thế giới. Trong một thí nghiệm buổi đầu, Kagan yêu cầu một nhóm trẻ em lớp Năm chơi một trò ghép hình ảnh. Mỗi đứa trẻ được cho xem ảnh một con gấu bông đang ngồi trên ghế, cạnh bên đó là sáu bức ảnh tương tự khác, nhưng chỉ có một trong số đó là giống hoàn toàn với bức ảnh gốc. Những đứa trẻ có mức độ phản ứng cao dành nhiều thời gian hơn so với những đứa trẻ khác để cân nhắc tất cả các lựa chọn, và có tỷ lệ chọn được câu trả lời đúng cao hơn. Khi Kagan yêu cầu cũng chính các cô cậu bé này chơi một trò chơi với từ ngữ, ông thấy rằng chúng cũng đọc chính xác hơn những đứa trẻ bốc đồng.

Các trẻ em có mức độ phản ứng cao cũng đồng thời có xu hướng suy nghĩ và

cảm xúc sâu sắc hơn về những thứ mà chúng để ý thấy, và chúng thường mang đến thêm một tầng sắc thái nữa vào mọi trải nghiệm hàng ngày. Điều này có thể được thể hiện theo rất nhiều cách. Nếu một đứa trẻ có định hướng cộng đồng, cô bé ấy có thể sẽ dành rất nhiều thời gian ngẫm nghĩ về những quan sát của cô về những người khác—tại sao Jason hôm nay lại không muốn chia sẻ đồ chơi của mình với các bạn, tại sao Mary lại nổi cáu với Nicholas nhiều đến thế khi cậu ấy chỉ vô tình đụng phải bạn ấy. Nếu đó là một cậu bé có một sở thích cụ thể nào đó—giải câu đố, sáng tạo nghệ thuật, hay xây lâu đài cát—cậu bé đó sẽ thường có thể tập trung với một cường độ mạnh khác thường. Nếu một đứa bé có mức độ phản ứng cao vô tình làm hỏng đồ chơi của một đứa bé khác, các nghiên cứu đã cho thấy, nó sẽ thường cảm thấy tội lỗi và buồn rầu với cường độ mạnh hơn nhiều so với một đứa trẻ có mức độ phản ứng thấp. Tất cả mọi trẻ em đều để ý đến môi trường xung quanh và cảm nhận những xúc cảm, tất nhiên, nhưng những đứa trẻ có mức độ phản ứng cao có vẻ nhìn thấy nhiều hơn và cảm thấy được nhiều hơn. Nếu bạn hỏi một đứa trẻ bảy tuổi có mức độ phản ứng cao là một nhóm trẻ em nên chia sẻ một thứ đồ chơi mà ai cũng muốn như thế nào, nhà báo chuyên về khoa học Winifred Gallagher viết, cậu nhóc đó sẽ thường trả lời với một kế hoạch rất tinh vi như kiểu: "Sắp xếp tên của tất cả các bạn theo bảng chữ cái, rồi để bạn nào có tên gần với vần A nhất chơi trước".

"Đưa lý thuyết vào thực hành là rất khó đối với những người như thế", Gallagher viết, "bởi vì bản tính nhạy cảm và những kế hoạch phức tạp của họ không hề phù hợp với đủ thứ điều kiện khắc nghiệt khác nhau của trường học". Ấy vậy nhưng, như rồi chúng ta sẽ thấy trong những chương sau, các đặc điểm này—tính cẩn trọng, sự nhạy cảm với những sắc thái cảm xúc nhỏ nhất, những trạng thái tình cảm phức tạp—hóa ra đều là những sức mạnh tuyệt vời nhưng luôn bị đánh giá thấp của người hướng nội.

Kagan đã cho chúng ta những bằng chứng cụ thể, rõ ràng rằng mức độ phản ứng cao chính là một nền tảng sinh học của tính hướng nội (chúng ta rồi sẽ khám phá thêm một con đường nữa, trong chương 7); nhưng những khám phá của ông có sức ảnh hưởng mạnh mẽ một phần cũng là vì chúng đã xác nhận những thứ mà trước giờ chúng ta vẫn luôn lờ mờ cảm thấy được. Một số nghiên cứu của Kagan còn mạo hiểm lấn vào cả địa hạt của những niềm tin chưa có căn cứ của xã hội (cultural myth). Ví dụ, ông tin, dựa trên các số liệu của mình, rằng mức độ phản ứng cao có liên kết chặt chẽ với những dấu hiệu thể hiện ra ngoài cơ thể như mắt xanh, hay bị dị ứng; và rằng những người có mức độ phản ứng cao thường có xu hướng gầy và có khuôn mặt dài hơn so với những người khác. Những kết luận như vậy đều dựa trên suy đoán, và dễ làm ta nhớ lại những hoạt động mang màu sắc mê tín dị đoan

kiểu thế kỷ 19 như tìm hiểu về linh hồn một con người thông qua hình dáng hộp sọ của anh ta. Nhưng bất kể chúng có chính xác hay không đi nữa, cũng rất thú vị khi thấy rằng đây chính là những đặc điểm ngoại hình chúng ta vẫn thường gán cho các nhân vật hư cấu khi ta muốn miêu tả họ là kiểu người ít nói, hướng nội, ưa hoạt động trí óc. Như thể những xu hướng tâm lý này đã được chôn chặt vào trong tiềm thức về văn hóa của chúng ta vậy.

Cứ lấy các bộ phim của Disney làm ví dụ: Kagan và các đồng nghiệp của ông suy đoán rằng các nhà làm phim Disney vô thức hiểu về mức độ phản ứng cao, khi họ vẽ những nhân vật nhạy cảm như Cinderella (Lọ Lem), Pinocchio và chú lùn Dopey với mắt xanh; và những nhân vật mạnh mẽ, bạo dạn hơn như các chị kế của Cinderella, chú lùn Grumpy, và Peter Pan với mắt màu đậm hơn. Trong rất nhiều cuốn sách, các bộ phim Hollywood, những chương trình truyền hình nữa, những nhân vật các chàng trai mảnh khảnh, hay chảy-nước-mũi là dấu hiệu ngầm của một người hơi bị thiếu may mắn nhưng giỏi suy nghĩ, luôn đạt được điểm cao tại trường học, hơi bị quá tải một chút bởi các hoạt động xã hội, và đặc biệt tài năng ở những hoạt động cần nhiều suy nghĩ như thơ ca hay vật lý học thiên thể. (Cứ thử nghĩ về Ethan Hawke trong “Dead Poets Society” mà xem). Kagan thậm chí còn suy đoán rằng một số đàn ông ưa thích phụ nữ với da sáng màu và mắt xanh là bởi họ vô thức nhận diện những phụ nữ này là “nhạy cảm”.

Các nghiên cứu khác về tính cách cũng đồng thời ủng hộ tiền đề rằng tính hướng nội và hướng ngoại có nền tảng sinh lý học, thậm chí là di truyền học. Một trong những cách phổ biến nhất để phân tách “bản tính tự nhiên” khỏi “nuôi dưỡng” là so sánh đặc điểm tính cách của những cặp sinh đôi (cùng trứng hoặc khác trứng). Một cặp sinh đôi cùng trứng phát triển từ cùng một tế bào trứng đã được thụ tinh và có cùng một bộ gen hoàn toàn giống hệt nhau, trong khi cặp sinh đôi khác trứng ra đời từ hai tế bào trứng riêng biệt và chỉ chia sẻ với nhau khoảng 50% gen. Vậy nên nếu bạn đo đạc mức độ hướng nội và hướng ngoại của những cặp sinh đôi này, và tìm thấy nhiều mối tương đồng giữa các cặp sinh đôi cùng trứng hơn là ở các cặp sinh đôi khác trứng—và đây chính là điều mà các nhà khoa học tìm thấy, trong hàng loạt nghiên cứu nối tiếp, kể cả khi các cặp sinh đôi được nuôi dưỡng ở những gia đình tách biệt hẳn với nhau—vậy thì bạn có thể hợp lý mà kết luận rằng những đặc điểm tính cách này có nguồn gốc di truyền.

Không nghiên cứu nào trong số này là hoàn hảo cả, nhưng những kết quả của chúng đã không ngừng gợi ý rằng tính hướng nội và hướng ngoại, cũng như những đặc điểm tính cách lớn khác như tính dễ chịu hay sự tận tâm, có khoảng 40 đến 50 phần trăm là do di truyền.

Nhưng liệu những luận điểm sinh học này cho tính hướng nội đã đầy đủ hay chưa? Khi tôi lần đầu tiên đọc cuốn sách của Kagan, "Galen's Prophecy", tôi đã hào hứng đến nỗi tôi không thể ngủ nổi. Đây, ngay trong những trang sách này, là bạn bè tôi, gia đình tôi, cả tôi nữa—trên thực tế, là cả nhân loại—được xếp đặt gọn gàng qua lăng kính của một hệ thần kinh hoặc tĩnh lặng hoặc hoạt động mạnh. Như thể cả hàng nhiều thế kỷ của biết bao câu hỏi mang tính triết học về bí ẩn của tính cách con người đều là để dẫn tới khoảnh khắc rực sáng của khám phá khoa học này. Hóa ra vẫn có một câu trả lời đơn giản cho vấn đề bản tính tự nhiên-nuôi dưỡng này: chúng ta được sinh ra với một hệ tính khí đã được đóng gói sẵn, và nó có thể định hình tính cách khi đã là người lớn của chúng ta một cách vô cùng mạnh mẽ.

Nhưng nó không thể chỉ đơn giản thế—phải không? Liệu chúng ta thực sự có thể rút gọn tính cách hướng nội và hướng ngoại xuống chỉ còn là vấn đề ở hệ thần kinh bẩm sinh của chúng ta? Tôi đoán rằng tôi đã được thừa hưởng một hệ thần kinh có mức độ phản ứng cao, nhưng mẹ tôi luôn khăng khăng khẳng định rằng tôi là một đứa trẻ rất ngoan, hoàn toàn không phải dạng sẽ đấm và đá và khóc thét inh ỏi chỉ vì một quả bóng bay bị nổ. Tôi đã quá quen với chứng tự-nghi-ngờ-bản-thân nặng của mình, nhưng tôi cũng có một lòng dũng cảm rất lớn vào niềm tin của chính mình. Tôi luôn cảm thấy không thoải mái đến vô cùng vào ngày đầu tiên bước chân đến một thành phố mới, nhưng tôi lại rất thích du lịch. Tôi từng rất rụt rè nhút nhát khi còn nhỏ, nhưng tôi đã vượt qua được phần lớn những gì tệ nhất của nó. Hơn thế nữa, tôi không nghĩ những điều mâu thuẫn này là gì đó quá lạ lùng; rất nhiều người cũng có những mặt xung khắc nhau kỳ lạ như vậy trong tính cách của họ. Và con người ta cũng thay đổi rất sâu sắc qua thời gian, phải không? Và còn cả ý chí tự do (free will) nữa thì sao—chẳng lẽ chúng ta lại không có quyền quyết định gì lên việc chúng ta là ai, và chúng ta sẽ trở thành ai ư?

Tôi quyết định tìm kiếm chính giáo sư Kagan và hỏi ông những câu hỏi này một cách trực tiếp. Tôi muốn tìm đến ông không chỉ vì những khám phá của ông quá hấp dẫn, mà còn bởi những luận điểm ông bảo vệ trong cuộc tranh luận về bản tính-hay-nuôi dưỡng. Ông bắt đầu sự nghiệp của mình vào năm 1954 và đã trung thành với phe "nuôi dưỡng", một góc nhìn tương hợp với những khám phá khoa học thời bấy giờ. Khi đó, ý tưởng về một thiên tính bẩm sinh là hết sức nhạy cảm về chính trị, dễ làm khơi lại bóng ma của thuyết ưu sinh của Đức Quốc Xã và thuyết Người da trắng thượng đẳng (Nazi eugenics and white supremacism). Ngược lại, ý tưởng về việc trẻ con như một tờ giấy trắng và mọi thứ đều có thể xảy ra lại rất hấp dẫn với một quốc gia xây dựng trên chế độ dân chủ như Mỹ.

Nhưng Kagan đã thay đổi ý kiến của mình giữa chừng. “Tôi đã bị lôi tuột đi, dẫu có gào thét hay đấm đá cũng vô ích, bởi chính những số liệu của tôi”, ông nói, “để đến chỗ phải công nhận rằng tính khí có sức mạnh hơn nhiều những gì tôi tưởng và muốn tin”. Những phát hiện của ông về những trẻ em có mức độ phản ứng cao, được phát hành trên tạp chí Science vào năm 1988, đã giúp “hợp pháp hóa” khái niệm “thiên tính bẩm sinh” (inborn temperament), một phần là vì chính ông đã từng là một kẻ bảo vệ thuyết “nuôi dưỡng” rất nhiệt thành.

Nếu có bất cứ một ai có thể giúp tôi gỡ nút thắt cho câu hỏi về bản tính-hay-nuôi dưỡng này, như tôi hy vọng, thì đó là Jerry Kagan.

Kagan đưa tôi vào văn phòng của ông bên trong Sảnh Đường William James của Đại học Harvard, trong toàn bộ lúc đó vẫn quan sát và đánh giá tôi không chớp mắt: cách nhìn của ông không phải theo kiểu thiếu thân thiện, nhưng chắc chắn là cách nhìn rất sáng suốt. Tôi đã hình dung ông là dạng nhà khoa hoc dịu dàng, luôn-mặc-áo-choàng-trắng giống như trong phim hoạt hình, đổ những chất hóa học từ ống nghiệm này sang ống nghiệm kia cho đến khi—Bùm! Nào, Susan, mày rõ ràng biết chính xác mày là ai. Nhưng đây thì không phải là vị giáo sư già hiền lành-từ tốn mà mày đã tưởng tượng. Nghịch lý thay cho một vị giáo sư mà những cuốn sách của ông đầy chủ nghĩa nhân đạo, và là người đã từng tự miêu tả bản thân khi còn nhỏ là một cậu bé luôn lo lắng, rất dễ bị dọa dẫm; tôi thì lại thấy ông từ đầu đến cuối rất đáng sợ. Tôi mở đầu cuộc phỏng vấn của chúng tôi bằng cách hỏi một câu hỏi liên quan, mà ông không đồng ý với tiền đề của nó. “Không, không, không!”, ông quát lớn, như thể không phải tôi đang ngồi ngay trước mặt ông ấy.

Phần có-mức-độ-phản-ứng-cao trong tính cách của tôi bắt đầu hoạt động đến mức tối đa. Giọng tôi vốn tự nhiên đã nhỏ rồi, nhưng giờ tôi phải cố hết sức mới ép được mình nói lớn hơn mức thì thầm một chút (trong đoạn băng ghi âm lại cuộc trò chuyện của chúng tôi, giọng nói của Kagan nghe oang oang và rất hùng hồn, của tôi thì nghe nhỏ hơn nhiều). Tôi nhận thấy là mình đang cố giữ cho thân người thật thẳng, một trong những dấu hiệu cho thấy tôi là loại có-mức-độ-phản-ứng-cao. Cảm giác hơi lạ một chút khi biết cả Kagan hẳn cũng đang để ý đến điều này nữa—ông cũng nói vậy nữa, hất đầu về phía tôi khi ông đề cập đến việc rất nhiều người thuộc loại có-mức-độ-phản-ứng-cao trở thành tác giả sách hoặc chọn những ngành nghề trí óc khác, nơi “bạn được quyền làm chủ: bạn đóng chặt cửa lại, kéo rèm cửa sổ và bắt đầu làm việc”. (Những người có ít trình độ học vấn hơn thường sẽ chọn trở thành thư ký hoặc lái xe tải, ông nói, cũng vì những lý do tương tự).

Tôi nhắc đến một cô bé mà tôi biết, luôn rất chậm khởi động. Cô bé thích quan sát những người mới hơn là chào hỏi họ; mỗi dịp cuối tuần gia đình cô bé đều tới bãi biển, nhưng phải mất rất lâu cô bé mới dám nhúng một ngón chân xuống nước. Một ca có mức độ phản ứng cao điển hình, tôi bình luận.

"Không!", Kagan kêu lên. "Mỗi một hành vi đều có nhiều hơn một lý do cho nó. Đừng bao giờ quên điều đó! Với mọi đứa trẻ chậm khởi động, đúng vậy, sẽ có nhiều những đứa là do mức độ phản ứng cao, nhưng bạn cũng có thể chậm khởi động bởi cách bạn đã dành ba năm rưỡi đầu tiên trong đời như thế nào nữa! Mỗi lần các nhà báo và nhà văn như các cô nói, họ chỉ muốn nhìn thấy ngay một mối quan hệ một-một—một hành vi, một nguyên nhân. Nhưng có một điều quan trọng cô cần phải hiểu đấy là, cho những hành vi như chậm-khởi-động, ngượng ngùng, hay bốc đồng, có rất nhiều lý do có thể dẫn đến chúng".

Ông nhắc lại những ví dụ về những loại yếu tố tác động từ bên ngoài có thể tạo nên một tính cách hướng nội mà không liên quan đến, hoặc diễn ra song song với, một hệ thần kinh có mức độ phản ứng cao: Một đứa trẻ có thể ưa thích việc có những ý tưởng mới về thế giới, vậy nên nó dành phần lớn thời gian sống trong tâm trí của riêng mình. Hoặc những vấn đề về sức khỏe cũng có thể hướng một đứa trẻ vào trong, vào thứ đang xảy ra bên trong cơ thể của nó.

Nỗi sợ diễn thuyết trước đám đông của tôi có thể cũng phức tạp như vậy. Liệu có phải tôi sợ nó bởi tôi là một người hướng nội có mức độ phản ứng cao? Cũng có thể không. Một vài người có mức độ phản ứng cao vẫn rất yêu thích diễn thuyết và biểu diễn, và vô khối người hướng ngoại vẫn bị hội chứng sợ sân khấu; sợ nói trước đám đông là nỗi sợ số một ở Mỹ, phổ biến hơn cả nỗi sợ chết. Hội chứng sợ phát biểu trước đông người có rất nhiều nguyên do, bao gồm cả những trở ngại từ thời thủa nhỏ, một thứ lại có liên quan đến lịch sử cá nhân riêng của mỗi chúng ta, chứ không phải bởi thiên tính bẩm sinh.

Trên thực tế, nỗi sợ phát biểu trước đông người có thể là cơ bản và hoàn toàn con người, chứ không chỉ giới hạn bởi những kẻ với hệ thần kinh có mức độ phản ứng cao. Một giả thuyết, dựa trên các tác phẩm của nhà sinh vật học xã hội (sociobiologist) E. O. Wilson, cho rằng khi tổ tiên của chúng ta còn sống trên các xa-van, việc bị theo dõi chỉ có một ý nghĩa duy nhất: một con thú săn mồi hoang dã nào đó đang rình rập chúng ta. Và khi chúng ta đang sắp sửa bị chén, liệu chúng ta có đứng thẳng và tiến lên đầy tự tin không? Không, chúng ta sẽ chạy. Nói cách khác, hàng trăm ngàn năm tiến hóa đã

thúc ép chúng ta chạy khỏi sân khấu đi, nơi chúng ta có thể lầm lẫn cái nhìn của các khán giả với tia sáng lóe lên từ con mắt dã thú. Ấy vậy nhưng các khán giả không chỉ kỳ vọng rằng chúng ta sẽ bình tĩnh, mà còn là chúng ta sẽ tỏ ra thoải mái và hoàn toàn tự tin. Mối mâu thuẫn giữa sinh học và nghi thức này là một lý do khiến cho việc diễn thuyết có thể đáng sợ đến thế. Đó cũng là lý do tại sao việc cố gắng tưởng tượng các khán giả đang nude cũng không giúp ích cho các diễn giả căng thẳng được mấy: một con sư tử trần truồng thì vẫn cứ nguy hiểm hệt như một con sư tử ăn mặc đẹp đẽ vậy.

Nhưng kể cả khi tất cả con người đều có xu hướng nhầm lẫn các khán giả với loài dã thú săn mồi, mỗi chúng ta đều có một mức độ bắt đầu riêng cho việc kích hoạt bản năng chiến đấu-hoặc-bỏ chạy. Các ánh mắt của khán giả cần phải đáng sợ đến đâu trước khi bạn cảm thấy như họ sắp sửa vồ lấy bạn tới nơi? Liệu nó có xảy ra từ thậm chí trước cả khi bạn bước chân lên sân khấu không, hay là nó cần một vài tiếng la ó từ phía khán giả nữa mới là đủ để kích hoạt cơn lũ adrenaline đó? Bạn có thể thấy làm thế nào một tuyến hạnh nhân nhạy cảm có thể khiến bạn dễ bị ảnh hưởng bởi những cái cau mày hay những dấu hiệu buồn chán và những người luôn kiểm tra chiếc BlackBerrys của họ khi bạn đang nói dở chừng. Và thực vậy, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người hướng nội đặc biệt sợ nói trước đám đông hơn nhiều so với những người hướng ngoại.

Kagan kể với tôi về lần ông chứng kiến một đồng nghiệp là một nhà khoa học đã thể hiện một bài diễn thuyết tuyệt vời tại một cuộc hội thảo. Sau đó, diễn giả hỏi ông liệu hai người họ có thể cùng dùng bữa không. Kagan đồng ý, và nhà khoa học đó mới kể cho ông rằng mỗi tháng ông ta đều phải đứng lớp các bài giảng và, bất chấp phong thái sân khấu tuyệt vời của mình, ông vẫn luôn vô cùng hoảng sợ mỗi lần phải nói. Tuy vậy, được đọc các công trình nghiên cứu của Kagan thực sự đã có một tác động rất lớn đối với ông.

“Ông đã thay đổi cả cuộc đời tôi”, ông ấy nói với Kagan. “Tôi đã luôn luôn đổ lỗi cho mẹ mình, nhưng giờ thì tôi nghĩ chỉ vì tôi là một người có mức độ phản ứng cao mà thôi.”

Vậy tôi hướng nội là vì tôi đã được thừa hưởng mức độ phản ứng cao của cha mẹ tôi, vì tôi đã sao chép hành vi của họ, hay cả hai? Hãy nhớ rằng các số liệu điều tra về di truyền trên các cặp sinh đôi cho thấy mức độ hướng nội-hướng ngoại chỉ có 40 đến 50 phần trăm là do di truyền. Điều này có nghĩa là: trong một nhóm người, trung bình khoảng một nửa trong số các lý do tạo nên sự đa dạng giữa hướng nội- hướng ngoại là bởi các yếu tố di truyền. Và để khiến cho mọi thứ càng rắc rối hơn nữa, có thể là có rất nhiều

yếu tố di truyền khác nhau liên quan đến phương diện này, cũng như việc công trình của Kagan về mức độ phản ứng cao có thể cũng chỉ là một trong số rất nhiều con đường về mặt tâm lý học có thể dẫn đến tính hướng nội. Thêm nữa, “trung bình” là một thứ rất khó đoán. Mức độ di truyền trung bình khoảng 50% không chắc chắn có nghĩa là sự hướng nội của tôi có 50 phần trăm được di truyền từ cha mẹ tôi, hay một nửa trong sự khác biệt về tính hướng ngoại giữa tôi và bạn bè tôi là do di truyền. Một trăm phần trăm tính hướng nội của tôi có thể đến từ gen, hoặc không một chút nào cả—hay khả năng cao hơn cả, đấy là nó dựa vào sự kết hợp không thể dò ra được giữa di truyền và trải nghiệm. Nếu hỏi tính cách là do “bản tính tự nhiên” hay “nuôi dưỡng”, Kagan nói, thì cũng như là hỏi một cơn bão tuyết được tạo thành do nhiệt độ hay độ ẩm vậy. Chính sự tương tác qua lại phức tạp của cả hai yếu tố này mới quyết định việc ta là ai.

Vậy có lẽ tôi đã hỏi sai câu hỏi. Có lẽ bí ẩn về việc bao nhiêu phần trăm của tính cách là do bản tính tự nhiên, bao nhiêu phần trăm do nuôi dưỡng ít quan trọng hơn câu hỏi này: thiên tính bẩm sinh của bạn tương tác với môi trường sống và với quyết định riêng của bạn như thế nào? Tới mức độ nào thì tính cách trở thành số phận?

Một mặt, dựa vào các lý thuyết về mối tương tác giữa gen-môi trường sống, những người được thừa hưởng một số đặc điểm tính cách nhất định thường có xu hướng tìm kiếm những trải nghiệm trong cuộc sống giúp họ củng cố những nét tính cách đó. Những đứa trẻ có mức độ phản ứng thấp nhất, ví dụ, đã tìm kiếm nguy hiểm từ khi bắt đầu mới chập chững biết đi, để đến khi lớn lên chúng đã chẳng còn biết sợ gì kể cả những mối nguy của-người-lớn nữa. Chúng “leo qua hàng rào, quen dần, rồi dần dần leo lên cả mái nhà”, nhà tâm lý học quá cố David Lykken từng giải thích trong một bài viết. “Chúng sẽ có đủ các kiểu trải nghiệm mà những đứa trẻ khác không có. Chuck Yeager (người phi công đầu tiên vượt thành công ngưỡng rào cản âm thanh) có thể bước từ chiếc máy bay ném bom sang chiếc phi cơ hỏa tiễn và bấm nút, không phải vì ông được sinh ra với sự khác biệt giữa ông ấy và tôi, mà bởi vì trong suốt ba mươi năm trước đó, tính cách của ông ấy đã không ngừng bắt ông phải tiến dần lên từ leo trèo cây cho đến những mức độ nguy hiểm và phấn khích cao hơn nữa.

Trái ngược lại, những đứa trẻ có mức độ nhạy cảm cao sẽ có xu hướng cao hơn trong việc lớn lên trở thành các nghệ sĩ, nhà văn, nhà khoa học hoặc những người ham tư duy, bởi sự e sợ những thứ mới lạ sẽ khiến họ dành nhiều thời gian hơn trong môi trường quen thuộc—và màu mỡ hơn cho trí tuệ—của tâm trí mình. “Trường đại học luôn đầy những người hướng nội”,

nhà tâm lý học Jerry Miller, giám đốc Trung Tâm cho Trẻ Em và Gia Đình (Center for the Child and the Family) tại Đại học Michigan, Mỹ, nhận xét. “Định kiến chúng ta vẫn có về các giáo sư đại học là rất đúng với vô số những người trong trường học này. Họ thích đọc; với họ không có gì phấn khích hơn những ý tưởng. Và một phần trong chuyện này có liên quan tới cách họ đã dùng thời gian thế nào khi lớn lên. Nếu bạn dành phần lớn thời gian chơi và hoạt động, vậy thì bạn sẽ có ít thời gian hơn để học và đọc sách. Cũng chỉ có chừng đấy thời gian trong cuộc đời bạn mà thôi”.

Mặt khác, cũng đồng thời có rất nhiều kết quả đa dạng khác nhau cho mỗi loại tính cách. Những đứa trẻ có mức độ phản ứng thấp, hướng ngoại chẳng hạn, nếu được nuôi dưỡng bởi những gia đình quan tâm nhiều đến con cái và được ở trong những môi trường sống an toàn, có thể lớn lên thành những người thành công với tính cách lớn—những Richard Bransonvà Oprah *26* của thế giới này. Nhưng cũng đưa đúng những đứa trẻ đó cho những bậc cha mẹ ghẻ lạnh con cái, hoặc cho chúng sống trong một khu dân cư tồi tệ, một số nhà tâm lý học nói, và chúng có thể trở thành những kẻ bắt nạt, du đãng, hay tội phạm. Lykken đã từng gây xôn xao dư luận khi gọi những tên tội phạm điên cuồng (psychopath) và những người hùng của xã hội (heroes) là “các nhánh khác nhau trên cùng một cành cây tính cách”.

26 Richard Charles Nicholas Branson (sinh ngày 18 tháng 7 năm 1950) là một ông trùm tư bản và một nhà đầu tư lớn người Anh. Ông được biết đến nhiều nhất dưới danh nghĩa người sáng lập Virgin Group, một đại tập đoàn bao gồm gần 400 công ty con. (Nguồn: Wikipedia)

Oprah Gail Winfrey (sinh ngày 29 tháng 1 năm 1954) là người dẫn chương trình đối thoại trên truyền hình (talk show host) và là nhà xuất bản tạp chí, cũng từng đoạt giải Emmy dành cho người Mỹ gốc Phi. Winfrey là phụ nữ Mỹ gốc Phi đầu tiên có tên trong danh sách các tỉ phú và được xem là một trong những nhân vật có nhiều ảnh hưởng nhất trên thế giới.

Hãy cân nhắc đến cơ chế để trẻ em đạt được cảm giác về sai-đúng của mình. Rất nhiều các nhà tâm lý học tin rằng trẻ em phát triển một lương tâm khi chúng làm gì đó không đúng và bị trách mắng bởi những người chăm sóc chúng. Bị phê phán khiến chúng cảm thấy lo sợ, và vì nỗi lo sợ là một thứ khó chịu, chúng sẽ dần học cách tránh xa những hành vi không được xã hội ủng hộ. Điều này được biết đến như là “hấp thu” (internalize) các tiêu chuẩn về hành động từ cha mẹ, và cốt lõi của nó là ở nỗi lo sợ.

Nhưng sẽ thế nào nếu một số đứa trẻ ít có xu hướng lo sợ hơn những đứa

khác, như là thực tế ở những đứa cực kỳ có-mức-độ-phản-ứng-thấp? Thông thường cách tốt nhất để dạy những đứa trẻ này các giá trị sống là cho chúng những nhân vật thật tích cực để noi theo, và định hướng sự gan dạ của chúng hướng về những hoạt động tích cực, có hiệu quả. Một đứa trẻ có-mức-độ-phản-ứng-thấp chơi trong một đội khúc côn cầu trên bằng sẽ rất thích thú tận hưởng sự ủng hộ, ngưỡng mộ của đồng đội khi nó lao thẳng vào một thành viên đội đối thú với một cú huých vai thấp, được coi là một đòn tấn công hợp lệ. Nhưng nếu nó đi quá xa, dùng cả cùi chỏ chẳng hạn, và khiến anh chàng kia bất tỉnh, nó sẽ bị phạt không được tiếp tục tham gia trận đấu. Dần dần theo thời gian, nó sẽ học được cách dùng sở thích mạo hiểm và tính hung hăng của mình một cách thông thái hơn.

Giờ hãy tưởng tượng cũng chính đứa trẻ đó, lớn lên trong một khu dân cư nguy hiểm, với gần như không có môn thể thao được tổ chức nào, cũng như không có cách tích cực nào để nó thể hiện sự gan dạ của mình. Bạn có thể thấy đứa trẻ đó có thể dễ dàng rơi vào con đường tội phạm như thế nào. Có thể là những đứa trẻ thiệt thòi vướng vào vòng lao lý đã phải chịu đựng không chỉ nghèo đói hay sự thiếu quan tâm từ cha mẹ, cộng đồng; mà chúng còn là bi kịch của một tính cách táo bạo và tràn đầy năng lượng, nhưng lại thiếu đi những phương tiện tích cực để thỏa mãn tính cách đó của mình.

Số phận của những đứa trẻ có mức độ phản ứng cao nhất còn đồng thời bị ảnh hưởng bởi thế giới xung quanh chúng—có lẽ thậm chí còn nhiều hơn so với một đứa trẻ trung bình, dựa theo một lý thuyết có tính đột phá mới mang tên "Lý Thuyết Hoa Phong Lan" ("the orchid hypothesis") bởi David Dobbs, đăng trên tờ "The Atlantic". Lý thuyết này cho rằng có nhiều trẻ em như hoa bồ công anh vậy, có thể sinh trưởng dễ dàng ở gần như bất cứ mọi môi trường sống. Nhưng có những đứa trẻ khác, bao gồm cả loại có-mức-độ-phản-ứng-cao mà Kagan đã nghiên cứu, thì giống hoa phong lan hơn: chúng héo tàn rất dễ dàng, nhưng đồng thời, dưới đúng điều kiện thích hợp lại có thể lớn mạnh và trở nên rất tuyệt vời.

Theo Jay Belsky, một giáo sư tâm lý học và một chuyên gia chăm sóc trẻ em tại Đại học London, là một trong những người ủng hộ hàng đầu cho quan điểm này, thì mức độ phản ứng của hệ thần kinh ở những đứa trẻ này khiến chúng rất dễ bị ảnh hưởng nặng nề bởi những bất hạnh khi còn nhỏ (như bị đối xử tàn tệ, tiếp xúc sớm với bạo lực gia đình, vv—chú thích của người dịch); nhưng cũng đồng thời giúp chúng có thể thu được nhiều lợi ích từ một môi trường nuôi dưỡng cẩn thận hơn nhiều so với những đứa trẻ khác. Nói một cách khác, những đứa trẻ hoa phong lan có thể dễ dàng bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi mọi loại trải nghiệm, bất kể là tích cực hay tiêu cực.

Các nhà khoa học từ lâu đã biết rằng những tính cách có-mức-độ-phản-ứng-cao thường đi kèm với những mối nguy tiềm tàng. Những người này đặc biệt dễ thương tổn hơn rất nhiều trước những thử thách như căng thẳng trong hôn nhân, cái chết của cha mẹ, hay bị lạm dụng. Họ có xu hướng cao hơn các đồng bạn của mình trong việc trở nên tuyệt vọng, lo lắng, và sợ sệt trước những tình huống như vậy. Quả thực thế, một phần tư trong số những đứa trẻ có-mức-độ-phản-ứng-cao của Kagan đã phải chịu đựng đến mức độ nào đó một chứng bệnh có tên "chứng rối loạn lo lắng xã hội" (social anxiety disorder), một dạng sợ sệt, nhút nhát mãn tính và có khả năng tàn phá kinh hoàng.

Điều các nhà khoa học không nhận ra cho tới tận gần đây, đấy là những mối nguy tiềm tàng này còn có một mặt tốt. Nói một cách khác, cả sự nhạy cảm và sức mạnh đều nằm trong cùng một gói hàng. Các nghiên cứu đã chỉ ra: những đứa trẻ có-mức-độ-phản-ứng-cao mà được dạy bảo tốt, được cha mẹ quan tâm, và có một môi trường gia đình ổn định thì thường có ít rắc rối về mặt cảm xúc, cũng như có nhiều kỹ năng xã hội hơn so với những đồng bạn có-mức-độ-phản-ứng-cao của mình. Thông thường chúng sẽ cực kỳ giàu lòng cảm thông, tính thích chu đáo quan tâm, và rất có tinh thần hợp tác. Chúng tốt bụng, tận tình và cẩn thận; rất dễ cảm thấy khó chịu bởi sự tàn ác, bất công và vô trách nhiệm. Chúng dễ thành công ở những thứ quan trọng với chúng. Chúng không nhất thiết sẽ trở thành những lớp trưởng, khối trưởng, hay các ngôi sao chính trong những vở diễn ở trường, Belsky nói với tôi, mặc dù những điều này vẫn có thể xảy ra. "Với một số đứa, đó sẽ là trở thành lãnh đạo của cả lớp. Với những đứa khác, nó sẽ ở dưới dạng học rất giỏi ở trường lớp, và được mọi người yêu mến".

Những mặt tốt của tính cách có-mức-độ-phản-ứng-cao này đã được ghi lại trong các nghiên cứu đầy thú vị mà các nhà khoa học đến tận gần đây mới bắt đầu ráp nối lại với nhau. Một trong những khám phá thú vị nhất, cũng đồng thời được nhắc đến trong bài viết công bố của Dobbs trên tờ "The Atlantic", đến từ thế giới của loài khỉ rhesus; một giống loài có đến khoảng 95 phần trăm ADN giống với của con người, và cũng có những thể chế xã hội phức tạp giống như của chúng ta vậy.

Ở những cá thể khỉ này, cũng như ở con người, có một loại gen được biết đến với cái tên gen vận chuyển serotonin (SERT), hay 5-HTTLPR, giúp điều khiển quá trình xử lý serotonin, một chất dẫn truyền thần kinh có tác dụng ảnh hưởng tới cảm xúc. Một biến thể cụ thể của nó, hay còn gọi là một alen (gen đẳng vị), của gen này, đôi lúc được gọi là alen ngắn, được tin rằng có liên kết với mức độ phản ứng cao và tính cách hướng nội, cũng như nguy cơ

cao dễ rơi vào trầm cảm ở những người có cuộc sống khó khăn. Khi những cá thể con với loại alen này tiếp xúc với stress—như trong một thí nghiệm, chúng bị tách khỏi mẹ mình và được nuôi lớn như một con khỉ mồ côi—chúng xử lý serotonin kém hiệu quả hơn hẳn (một yếu tố dễ tạo nên trầm cảm và lo sợ) so với những con khỉ có alen dài cùng chịu sự thiếu thốn tương tự. Nhưng những con khỉ con với cùng bộ mã gen dễ tổn thương đó, khi được nuôi lớn bởi những con mẹ chăm sóc chúng cẩn thận, lại có thể làm tốt ngang bằng hoặc thậm chí tốt hơn những đồng bạn có alen dài của chúng—kể cả những con cũng được sống trong môi trường an toàn tương tự—trong những hoạt động xã hội quan trọng như tìm kiếm bạn chơi cùng, xây dựng liên minh, và giải quyết xung đột. Chúng thường trở thành thủ lĩnh trong nhóm của mình. Chúng cũng đồng thời xử lý serotonin hiệu quả hơn nhiều.

Stephen Suomi, nhà khoa học đã tiến hành những nghiên cứu này, suy đoán rằng những cá thể khỉ rhesus có-mức-độ-phản-ứng-cao này đạt được thành công nhờ vào khối lượng thời gian khổng lồ mà chúng đã dành để quan sát hơn là tham gia vào nhóm, hấp thụ đến một mức độ sâu sắc các quy luật của giao tiếp xã hội. (Đây là lý thuyết có thể là lời nhắc nhở cho những bậc cha mẹ của nhiều đứa trẻ có- mức-độ-phản-ứng-cao luôn nán lại kiên nhẫn quan sát ở ngoài rìa nhóm bạn của chúng, đôi lúc tới hàng tuần, trước khi hòa nhập vào với nhóm thành công).

Các nghiên cứu trên người đã cho thấy ở các cô gái vị thành niên với alen ngắn trong gen SERT có xu hướng dễ bị trầm cảm cao hơn đến 20% so với những cô gái có alen dài khi cùng phải đối mặt với những môi trường gia đình nhiều áp lực căng thẳng; nhưng lại ít bị trầm cảm hơn đến 25% khi được nuôi dưỡng trong những gia đình ổn định. Tương tự, những người lớn với alen ngắn đã cho thấy có nhiều lo lắng hơn vào buổi đêm so với những người khác khi họ phải trải qua những ngày căng thẳng, nhưng lại có ít lo lắng hơn so với những người khác sau những ngày bình yên. Những trẻ em bốn tuổi có-mức-độ-phản-ứng-cao thường đưa ra những câu trả lời theo hướng vì người khác khi phải đối mặt với những nan đề đạo đức (moral dilemmas: tình huống khi một người buộc phải chọn lựa giữa hai nguyên tắc đạo đức xung đột nhau—chú thích của người dịch); nhưng điều này chỉ tiếp tục đúng khi chúng lên năm tuổi nếu mẹ chúng dùng những biện pháp kỷ luật nhẹ nhàng, thay vì đay nghiệt. Các trẻ em có-mức-độ-phản-ứng-cao được nuôi lớn trong môi trường nhiều khuyến khích, cảm thông có thể chống chịu bệnh cảm thông thường cũng như các bệnh về đường hô hấp khác tốt hơn nhiều so với những đứa trẻ khác; nhưng chúng cũng đổ bệnh dễ hơn nhiều nếu được nuôi lớn trong một môi trường nhiều áp lực căng thẳng. Alen ngắn trong gen SERT cũng đồng thời có liên hệ với mức độ hoạt động hiệu

quả hơn trong một loạt các hoạt động nhận thức khác nhau.

Những khám phá này ấn tượng đến nỗi quả thực khó tin rằng chưa ai chạm được đến chúng cho tới tận gần đây. Khó tin, nhưng có lẽ cũng không có gì quá bất ngờ. Các nhà tâm lý học được đào tạo để chữa trị, do vậy những nghiên cứu của họ tự nhiên cũng tập trung chủ yếu vào những vấn đề và các dấu hiệu bệnh lý. "Cứ như họ là, nói một cách hình tượng, những thủy thủ luôn quá bận rộn nhìn xuống dưới làn nước để tìm dấu hiệu của những tảng băng trôi có thể làm chìm tàu của họ," Belsky viết, "đến mức họ không nhận ra rằng chính leo lên đỉnh của một tảng băng trôi lại có thể giúp họ vạch một lối đi an toàn hơn qua cả vùng biển đầy băng này".

Các bậc cha mẹ của những đứa trẻ có-mức-độ-phản-ứng-cao này là những người cực kỳ may mắn, Belsky nói với tôi. "Công sức và nỗ lực họ bỏ ra thực sự có thể tạo nên sự khác biệt. Thay vì nhìn con mình như những kẻ dễ bị tổn thương trước những hoàn cảnh khó khăn, các bậc cha mẹ nên nhìn chúng như những thứ có thể uốn nắn dễ dàng—tệ hơn, nhưng đồng thời cũng tốt hơn". Ông miêu tả rõ ràng bậc cha mẹ lý tưởng của một đứa trẻ có-mức-độ-phản-ứng-cao: một người có thể "đọc những tín hiệu của bạn, và tôn trọng sự độc lập của bạn; một người ấm áp, nhưng cũng mạnh mẽ khi ra lệnh cho bạn mà không cần phải hà khắc hay cay nghiệt; khuyến khích trí tò mò, các thành tích cao trong học tập, dạy bạn bỏ qua món lợi tức thời để có được lợi ích về lâu dài trong tương lai, biết tự kiềm chế bản thân; và không hề cay nghiệt, hờ hững với con cái, hay có tính khí thất thường". Lời khuyên này là vô cùng phù hợp với mọi bậc cha mẹ, tất nhiên, nhưng nó là cực kỳ tối quan trọng cho việc nuôi dạy một đứa trẻ có-mức-độ-phản-ứng-cao. (Nếu bạn nghĩ con bạn có thể có mức độ phản ứng cao, có thể ngay lúc này bạn đang tự hỏi mình liệu bản thân có thể làm gì nữa để giúp khuyến khích cô bé hoặc cậu bé của bạn. Chương 11 có thể sẽ có một vài câu trả lời cho bạn).

Nhưng kể cả những đứa trẻ hoa phong lan cũng có thể chịu được một vài tình huống khó khăn, Belsky nói. Lấy ly hôn làm một ví dụ. Nhìn chung, nó sẽ có ảnh hưởng tiêu cực lên những đứa trẻ hoa phong lan nhiều hơn những đứa trẻ khác: "Nếu hai bậc cha mẹ cãi nhau rất nhiều, và lôi con họ vào giữa, vậy thì hãy cẩn thận, đây là đứa trẻ sẽ suy sụp". Nhưng nếu hai bậc cha mẹ sau khi ly hôn vẫn giữ quan hệ hòa thuận, và nếu họ vẫn cung cấp cho con họ những yếu tố chăm sóc về tinh thần khác nó cần, thì kể cả một đứa trẻ hoa phong lan vẫn có thể sống tốt.

Hầu hết mọi người hẳn sẽ rất trân trọng sự linh hoạt từ thông điệp này, tôi tin là vậy; ít ai trong chúng ta lại có một tuổi thơ không hề có một rắc rối gia

đình nào.

Nhưng có một dạng linh hoạt khác mà chúng ta đều mong có thể áp dụng được vào cho câu hỏi: chúng ta là ai và chúng ta trở thành gì. Chúng ta muốn có quyền tự quyết định số phận của chính chúng ta. Chúng ta muốn bảo vệ những mặt tích cực trong tính cách của chúng ta, và cải thiện, thậm chí là loại bỏ, những phương diện chúng ta không thích—ví dụ như nỗi sợ nói trước đám đông. Bên cạnh thiên tính bẩm sinh của mỗi chúng ta, bên cạnh cả sự may rủi trong những trải nghiệm tuổi ấu thơ của chúng ta, chúng ta vẫn muốn tin rằng chúng ta—với tư cách là những người trưởng thành—có thể tự mình định hình chính mình, và tự biến cuộc sống của mình thành những gì mà chúng ta muốn.

Liệu chúng ta có thể không?

5. VƯỢT QUA CẢ TÍNH CÁCH

Vai Trò Của Ý Chí Tự Do (và Bí Quyết Để Nói trước đám đông dành cho Người Hướng Nội)

Sự thích thú xuất hiện ở chính biên giới giữa sự buồn chán và lo sợ, khi những thử thách vừa vặn cân bằng với khả năng hành động của một người.

—MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

Sâu tận bên trong Trung Tâm Athinoula A. Martinos về Hiện ảnh Y Sinh (Biomedical Imaging) tại bệnh viện Massachusetts, các dãy hành lang đều mù mờ, thậm chí ẩm thấp tối tăm nữa là khác. Tôi đang đứng bên ngoài cánh cửa khóa kín của một căn phòng không cửa sổ cùng Tiến sĩ Carl Schwartz, giám đốc của Phòng Thí Nghiệm Nghiên Cứu Phát Triển Ảnh Hóa Thần Kinh và Bệnh Học Tâm Lý (Developmental Neuroimaging and Psychopathology Research Lab). Schwartz có đôi mắt sáng, tò mò, tóc nâu đã điểm bạc, và một phong cách nhiệt tình nhưng điềm đạm. Bất chấp cảnh tượng mờ nhạt xung quanh, ông chuẩn bị mở khóa căn phòng với một tác phong rất hoành tráng.

Căn phòng này là nơi chứa một chiếc máy fMRI (functional magnetic resonance imaging—thiết bị ảnh hóa cộng hưởng từ tính chức năng) trị giá hàng nhiều triệu đô-la; chính cỗ máy này đã giúp cho một vài trong số những nghiên cứu đột phá nhất về khoa học thần kinh có thể trở thành hiện thực. Một chiếc máy fMRI có thể đo được những phần nào của não đang hoạt động khi bạn nghĩ đến một suy nghĩ cụ thể nào đó, hoặc thực hiện một tác vụ nhất định; khả năng này cho phép các nhà khoa học thực hiện một công việc đã từng được coi là bất khả thi, đấy là khám phá cấu tạo chức năng của từng phần trong bộ não. Một trong những nhà phát minh chủ chốt của kỹ thuật ảnh hóa fMRI, Tiến sĩ Schwartz nói, là một nhà khoa học lỗi lạc nhưng rất khiêm tốn có tên Kenneth Kwong, người cũng làm việc ngay trong chính tòa nhà này. Toàn bộ nơi này có đầy những người ít nói và khiêm tốn nhưng đang làm những việc hết sức phi thường, Schwartz nói thêm, khoát tay chỉ về phía dãy hành lang trống bên ngoài.

Trước khi Schwartz mở cánh cửa, ông yêu cầu tôi tháo đôi khuyên tai vàng của mình ra và cất chiếc máy ghi âm kim loại nãy giờ tôi đang dùng để ghi lại cuộc trò chuyện của chúng tôi đi. Từ trường của chiếc máy fMRI này mạnh gấp 100.000 lần lực hút của Trái Đất—mạnh đến nỗi, Schwartz nói, nó có thể giựt phứt đôi khuyên ra khỏi tai tôi nếu chúng có từ tính, và hút nó

bay xuyên qua cả căn phòng. Tôi có chút lo lắng về chiếc móc cài bằng kim loại trong áo ngực của mình, nhưng quá ngượng để hỏi. Thay vào đó, tôi chỉ vào cái móc khóa trên giày của mình, thứ tôi đoán cũng có cùng lượng kim loại như dây áo ngực. Schwartz nói cái đó thì được, và chúng tôi tiến vào trong.

Chúng tôi chăm chú nhìn ngưỡng mộ chiếc máy quét fMRI, thứ trông cứ như một chiếc hỏa tiễn sáng rực đang được đặt nằm nghiêng trên bục. Schwartz giải thích với tôi rằng ông sẽ yêu cầu các đối tượng của mình—những người vào cuối tuổi thiếu niên—nằm xuống với phần đầu đặt trong chiếc máy quét này; trong khi họ được xem những tấm ảnh chụp các khuôn mặt khác nhau, chiếc máy sẽ theo dõi cách bộ não của họ phản ứng như thế nào. Ông đặc biệt hứng thú với những hoạt động ở thùy hạnh nhân— chính cơ quan mà Kagan đã phát hiện rằng có đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình tính cách hướng nội hay hướng ngoại.

Schwartz là đồng nghiệp và một người ủng hộ nhiệt thành của Kagan, và công trình của ông tiếp nối ngay từ điểm mà những nghiên cứu dài kỳ về tính cách của Kagan dừng lại. Các em bé sơ sinh Kagan đã từng phân loại là có mức độ phản ứng cao hay thấp, giờ đã trở thành những người lớn, và Schwartz giờ đang dùng chiếc máy fMRI để nghiên cứu kỹ hơn bộ não của họ. Kagan đã theo sát các đối tượng nghiên cứu của ông từ tuổi sơ sinh cho đến lúc thành niên, nhưng Schwartz muốn biết điều gì sẽ xảy ra sau đó nữa. Liệu còn có thể truy ra dấu vết của thiên tính bẩm sinh được nữa không, sau bao nhiêu năm như thế, trong những bộ não của các người lớn này? Hay liệu nó đã bị xóa bỏ bởi sự ảnh hưởng từ cả những tác động của môi trường sống lẫn những cố gắng của bản thân mỗi người họ rồi?

Thú vị là, chính Kagan đã cảnh báo Schwartz rằng đừng nên tiến hành nghiên cứu này. Trong một lĩnh vực cạnh tranh như nghiên cứu khoa học, bạn sẽ không muốn lãng phí thời gian tiến hành những thí nghiệm có thể sẽ không đem lại khám phá gì đáng giá. Và Kagan lo ngại rằng sẽ chẳng có kết quả nào để mà tìm thấy cả—rằng mối liên kết giữa tính cách và số phận đã bị cắt đứt khi đứa trẻ sơ sinh chạm đến tuổi trưởng thành rồi.

“Ông ấy cũng vì muốn tốt cho tôi thôi”, Schwartz nói với tôi. “Cũng thật là một nghịch lý thú vị. Bởi vì ở đây Jerry đã tiến hành tất cả những quan sát buổi đầu này ở những trẻ sơ sinh, và thấy rằng không chỉ

hành vi giao tiếp xã hội của họ khác đến mức đối nghịch—tất cả mọi thứ ở những đứa trẻ này đều khác hẳn. Mắt chúng mở lớn hơn khi chúng phải giải

quyết vấn đề, dây thanh quản của chúng thắt chặt hơn khi nói, và quy luật nhịp tim của chúng độc đáo hơn: tất cả những điều này đều gợi ý rằng có một thứ gì đó khác biệt hẳn về mặt sinh lý học ở những đứa trẻ này. Và tôi nghĩ, bất chấp điều này, bởi vì di sản học thuật của mình, ông ấy có cảm giác rằng các nhân tố môi trường quá phức tạp đến mức sẽ rất khó để có thể phát hiện được dấu vết của thiên tính bẩm sinh khi đối tượng đã lớn.

Nhưng Schwartz, người tin rằng chính mình cũng là một người có mức độ phản ứng cao, và tiến hành nghiên cứu một phần dựa vào những trải nghiệm của chính mình, có một linh cảm rằng ông sẽ tìm thấy được những dấu vết này ở kể cả xa hơn mức tuổi mà Kagan đã dừng lại.

Ông minh họa các nghiên cứu của mình bằng cách cho phép tôi được làm các bài kiểm tra như là một đối tượng nghiên cứu của ông, chỉ khác là không phải nằm vào trong máy fMRI. Trong lúc tôi ngồi bên một cái bàn, một màn hình máy tính nháy lên trước mặt tôi những tấm ảnh, mỗi lần một bức, mỗi tấm thể hiện một khuôn mặt lạ khác nhau: bao nhiêu những cái đầu không gắn vào một thân thể nào cả, trắng-và-đen, nổi bồng bềnh trên một phông nền màu đen thẫm. Tôi nghĩ tôi có thể cảm thấy được nhịp tim của mình nhanh dần lên khi các tấm ảnh bắt đầu xuất hiện dồn dập hơn. Tôi đồng thời cũng để ý thấy rằng Schwartz đã trộn vào vài khuôn mặt được lặp lại nhiều lần, và rằng tôi cảm thấy thoải mái dần khi các khuôn mặt bắt đầu quen thuộc hơn. Tôi miêu tả lại phản ứng của mình cho Schwartz, và ông gật đầu. Tập hợp các bức ảnh này đã được thiết kế, ông nói, để mô phỏng tình huống gắn với cảm giác mà người có-mức-độ-phản-ứng-cao hay cảm thấy khi họ bước vào một căn phòng chật kín toàn những người lạ, và phải thốt lên: “Trời ơi! Những người này là ai vậy?"

Tôi tự hỏi không biết liệu có đang tưởng tượng ra những phản ứng của mình không, hay là tôi có phóng đại chúng lên quá không, nhưng Schwartz nói với tôi rằng ông vừa nhận lại được bộ dữ liệu đầu tiên về nhóm trẻ em có-mức-độ-phản-ứng cao mà Kagan đã nghiên cứu từ lúc họ mới bốn tháng tuổi—và quả đúng vậy, thùy hạnh nhân của những đứa trẻ, bây giờ là những người lớn, này hóa ra nhạy cảm với những bức hình khuôn mặt lạ hơn nhiều so với thùy hạnh nhân của những người dạn dĩ ngay từ nhỏ. Nói một cách khác, dấu vết của tính cách có mức độ hướng ngoại cao hoặc thấp chưa bao giờ biến mất ở tuổi trưởng thành. Một số trẻ có-mức-độ-phản-ứng-cao lớn lên thành những thiếu niên có thể giao tiếp xã hội thoải mái, không bị dọa dẫm bởi những điều mới lạ, nhưng họ không bao giờ trút bỏ được những đặc điểm tâm lý di truyền của mình.

Nghiên cứu của Schwartz gợi ý cho chúng ta một điều quan trọng: chúng ta có thể tác động làm thay đổi tính cách của mình, nhưng chỉ đến được một mức độ nhất định mà thôi. Bản tính bẩm sinh của chúng ta có tác động tới chúng ta, bất kể chúng ta có sống cuộc sống của mình như thế nào. Một phần đáng kể trong việc chúng ta là ai được định đoạt bởi các gen của chúng ta, bởi bộ não của chúng ta, bởi hệ thần kinh của chúng ta. Và ấy vậy nhưng, những sự thay đổi nhất định mà Schwartz đã tìm thấy ở những trẻ vị thành niên có-mức-độ-phản-ứng-cao cũng đồng thời đề xuất điều ngược lại: chúng ta có ý chí tự do (free will), và có thể dùng nó để định hình tính cách của mình.

Những điều này nghe có vẻ như mâu thuẫn với nhau, nhưng thực ra chúng không hề. Ý chí tự do có thể đưa ta đi xa, như các nghiên cứu của Tiến sĩ Schwartz đã gợi ý, nhưng nó không thể đưa ta ra vô tận xa hơn giới hạn mà bộ gen của chúng ta cho phép. Bill Gates sẽ không bao giờ là Bill Clinton, bất kể ông có cố mài dũa những kỹ năng giao tiếp xã hội của mình đến thế nào, và Bill Clinton cũng không bao giờ có thể là Bill Gates, bất chấp ông có dành bao nhiêu thời gian một mình với máy tính đi chăng nữa.

Chúng ta có thể gọi điều này là "Lý Thuyết Dây Thun" (rubber band theory) về tính cách. Chúng ta như là dây thun khi ở trạng thái nghỉ. Chúng ta đàn hồi, và có thể kéo dãn dài mình ra được, nhưng cũng chỉ đến một mức độ có hạn mà thôi.

Để hiểu tại sao lại có chuyện này ở người có-mức-độ-phản-ứng-cao, sẽ có ích nếu chúng ta nhìn vào những thứ xảy ra trong não mình khi ta chào một người lạ mặt tại một bữa tiệc. Hãy nhớ rằng thùy hạnh nhân cũng như hệ viền là những phần hết sức cổ xưa của não—cổ xưa đến mức ngay cả những động vật có vú nguyên thủy nhất cũng có phiên bản hệ viền của riêng chúng trong não mình. Nhưng khi các loài động vật có vú bắt đầu tiến hóa phức tạp dần, một vùng khác trong não có tên vỏ não mới (neocortex) bắt đầu phát triển xung quanh hệ viền. Vỏ não mới, đặc biệt trong đó là phần võ não trước trán (frontal cortex) ở người, đảm nhiệm nhiều chức năng đến bất ngờ: từ quyết định xem nên mua loại kem đánh răng nào, cho đến lên kế hoạch cho một cuộc họp, cho đến suy ngẫm về bản chất của hiện thực. Một trong những chức năng này của nó là dẹp yên những nỗi lo sợ không căn cứ.

Nếu bạn từng là một đứa bé có-mức-độ-phản-ứng-cao, vậy thì thùy hạnh nhân của bạn có thể, cho đến hết phần đời của bạn, sẽ luôn hoạt động có một chút quá mạnh so với cần thiết mỗi khi bạn phải tự giới thiệu bản thân mình với người lạ tại một bữa tiệc. Nhưng nếu bạn cảm thấy mình vẫn khá là có

kỹ năng trong giao tiếp, thì đấy một phần là vì phần vỏ não trước trán của bạn đang có mặt ở đó để bảo bạn hãy bình tĩnh lại, giơ một tay ra để bắt đi, và cười lên. Trên thực tế, một nghiên cứu dùng máy fMRI gần đây đã cho thấy khi người ta áp dụng cách tự-nói-chuyện-với-bản-thân để định tâm lại trong những tình huống gây căng thẳng, các hoạt động ở phần vỏ não trước trán tăng lên tỷ lệ nghịch với sự suy giảm mức độ hoạt động ở thùy hạnh nhân.

Nhưng phần vỏ não trước trán không mạnh mẽ đến thế; nó không thể dập tắt hoàn toàn hoạt động ở thùy hạnh nhân đi được. Trong một nghiên cứu, các nhà khoa học đã sắp xếp để một con chuột luôn được nghe thấy một âm thanh nhất định mỗi khi bị chích điện; từ đó nó học được cách liên kết âm thanh này với cú chích điện đáng sợ. Rồi họ bật đi bật lại âm thanh đó nhưng không chích điện con chuột nữa, cho đến lúc con chuột không còn sợ hãi âm thanh này nữa.

Nhưng hóa ra quá trình làm quen này không hoàn toàn hoàn thiện như các nhà khoa học tưởng. Khi họ ngắt kết nối thần kinh giữa vỏ não trước trán và thùy hạnh nhân của con chuột, nó lại quay lại sợ âm thanh kia như trước. Đó là vì nỗi sợ tuy đã bị áp chế bởi hoạt động của vỏ não trước trán, nhưng vẫn luôn hiện diện trong thùy hạnh nhân. Ở những người với những nỗi sợ không căn cứ, ví dụ như người mắc chứng batophobia (sợ độ cao), điều tương tự cũng xảy ra. Các chuyến đi lặp đi lặp lại lên đỉnh tòa cao ốc Empire State nghe có vẻ có thể giúp làm quen được với nỗi sợ này, nhưng nó luôn có thể quay trở lại hoành hoành mỗi khi những người này bị stress—khi phần vỏ não trước trán của họ có nhiều việc khác phải lo hơn là đi trấn an một thùy hạnh nhân đang hoạt động quá hăng.

Điều này giúp giải thích tại sao nhiều đứa bé có-mức-độ-phản-ứng-cao thường giữ lại đôi chút sợ sệt nào đó trong tính cách của mình kể cả khi đã làm người lớn, bất kể họ đã có bao nhiêu kinh nghiệm trong giao tiếp xã hội hay bao nhiêu nỗ lực tập luyện tự thân của họ. Đồng nghiệp của tôi, Sally, là một ví dụ điển hình của hiện tượng này. Sally là một biên tập viên sách rất cẩn thận và tài năng, một người tự-miêu-tả-mình là người hướng nội, và một trong những người duyên dáng và có khả năng diễn đạt cảm xúc và ý nghĩ của mình tốt nhất mà tôi từng được biết. Nếu bạn mời cô ấy tới một bữa tiệc, và sau đó hỏi tất cả các vị khách khác xem trong cả bữa tiệc ai đã làm họ thấy thích thú khi gặp nhất, khả năng cao là họ đều sẽ nhắc đến Sally. Cô ấy thực sự rất thú vị, rất hài hước, tôi phải nói cho bạn biết. Hết sức dí dỏm! Hết sức dễ mến!

Sally cũng nhận biết ấn tượng của cô với mọi người tốt đến thế nào—bạn không thể nào hấp dẫn đến vậy mà lại không có chút nhận thức nào về nó. Nhưng thế không có nghĩa là thùy hạnh nhân của cô ấy biết điều đó. Mỗi khi cô ấy tới một bữa tiệc, Sally thường ước cô có thể giấu mình vào một băng ghế nào đó gần nhất—cho đến khi vỏ não trước trán của cô giành lại quyền điều khiển và giúp cô nhớ ra được cô là một người giỏi trò chuyện đến đâu. Kể cả thế thì thùy hạnh nhân của cô, với kinh nghiệm lâu năm của nó trong việc liên kết người lạ với cảm giác sợ hãi, đôi lúc vẫn thắng thế. Sally thừa nhận là đôi lúc cô lái xe cả giờ đồng hồ tới dự một bữa tiệc, chỉ để ra về năm phút ngay sau khi tới.

Khi tôi nghĩ về những trải nghiệm của chính mình dưới ánh sáng từ những khám phá của Schwartz, tôi nhận ra rằng không phải mình đã hết nhút nhát rụt rè, mà chỉ đơn giản là mình đã học được cách tự trấn an bản thân mà thôi (cám ơn nhé, vỏ não trước trán!). Đến giờ, tôi đã làm thế tự động đến nỗi tôi gần như không nhận ra được rằng nó đang xảy ra nữa. Khi tôi nói chuyện với một người lạ hoặc một nhóm người mới, nụ cười của tôi rạng rỡ và tác phong của tôi thì rõ ràng, nhưng vẫn có một khoảnh khắc vô cùng ngắn mà tôi cảm thấy như mình đang đi vắt vẻo trên một sợi dây. Nhưng giờ tôi đã có hàng ngàn những trải nghiệm xã hội khác nhau để hiểu rằng sợi dây đó chỉ là trí tưởng tượng của tôi vẽ ra mà thôi, hoặc rằng nếu có ngã thì tôi cũng không chết được đâu. Tôi tự trấn an bản thân mình tự động đến nỗi tôi không ý thức được là mình đang làm thế nữa. Nhưng quá trình tự trấn an đó vẫn xảy ra—và thỉnh thoảng, nó không hoạt động hiệu quả. Từ ngữ mà Kagan đã dùng đầu tiên để miêu tả những người có-mức-độ-phản-ứng-cao là "inhibited" (gượng gạo, rụt rè, thiếu tự nhiên), và đó chính xác là cảm giác mà tôi vẫn cảm thấy tại một số bữa tiệc.

Khả năng kéo dãn bản thân mình—trong giới hạn có thể—đúng với cả những người hướng ngoại nữa. Một trong những khách hàng của tôi, Alison, là một cố vấn kinh doanh (business consultant), một người mẹ, người vợ với dạng tính cách hướng ngoại—thân thiện, thẳng thắn, luôn luôn bận rộn hoạt động— khiến cho nhiều người miêu tả cô là một "thế lực tự nhiên" (force of nature). Cô có một cuộc hôn nhân hạnh phúc, hai cô con gái mà cô hết sức yêu quý, và công ty tư vấn của riêng cô mà cô đã tự tay gây dựng nên từ con số 0. Cô có mọi quyền để tự hào về những gì cô đã đạt được trong đời.

Nhưng không phải lúc nào cô cũng luôn cảm thấy tự hào tới vậy. Năm cô tốt nghiệp cấp III, cô tự nhìn kỹ lại mình và không thích thứ cô nhìn thấy. Alison cực kỳ thông minh, nhưng bạn sẽ không thể thấy được điều đó từ bảng điểm học bạ cấp III của cô. Cô ấy đã đặt quyết tâm phải vào được một

trường đại học trong nhóm những trường đại học hàng đầu nước Mỹ, Ivy League, và cô mới vừa quăng cơ hội ấy ra ngoài cửa sổ.

Và cô biết lý do tại sao. Cô đã dành hết thời cấp III để hoạt động xã hội—Alison tham gia vào hầu như mọi hoạt động ngoại khóa mà trường cấp III của cô tổ chức—và những cái đó không còn để lại cho cô nhiều thời gian cho lắm để học tập. Một phần cô trách bố mẹ mình, những người đã quá tự hào với sự năng động tự tin của con gái đến nỗi đã không thúc ép cô học hành chăm chỉ hơn nữa. Nhưng phần lớn là cô tự trách chính mình.

Khi đã là một người trưởng thành, Alison quyết tâm không mắc lại những sai lầm đó nữa. Cô biết mình dễ dàng bị cuốn vào cơn lốc của những cuộc họp và những buổi gặp mặt kinh doanh thế nào. Vậy nên giải pháp của Alison là nhìn về gia đình mình để học những chiến lược thích ứng của họ. Cô tình cờ là con một của một cặp vợ chồng đều là người hướng nội, có chồng là một người hướng nội, và có cô con gái út cũng là một người hướng nội rất mạnh nữa.

Alison đã học được cách để bắt được tần sóng của những người ít nói xung quanh mình. Khi tới thăm cha mẹ, cô thấy mình cũng tập thiền và viết nhật ký, hệt như cách mẹ cô vẫn làm. Ở nhà, cô thoải mái tận hưởng những buổi tối yên bình cùng với người chồng chỉ thích ở nhà của cô. Và cô con gái út của cô, người rất thích những buổi nói chuyện gần gũi trong vườn với mẹ, luôn cùng Alison dành những buổi chiều hoàn toàn cho những cuộc trò chuyện thân tình giữa hai mẹ con.

Alison thậm chí còn đã tạo ra một mạng lưới những người bạn ít nói, thích suy nghĩ xung quanh mình nữa. Mặc dù người bạn thân nhất trên đời của cô, Amy, cũng là một người hướng ngoại luôn tràn đầy năng lượng như chính cô vậy; nhưng hầu hết những người bạn khác còn lại của cô đều là những người hướng nội. "Tôi thực sự vô cùng trân trọng những người giỏi lắng nghe", Alison nói. "Họ là những người bạn tôi sẽ đi café cùng. Họ luôn cho tôi những lời góp ý, nhận xét chính xác nhất. Đôi lúc tôi còn không nhận ra rằng mình đang làm một thứ rất phản tác dụng, khi đó những người bạn hướng nội của tôi sẽ bảo, 'Đây là việc mà cậu đang làm, và đây là mười lăm ví dụ khác về những lần cậu đã làm chính xác điều tương tự như vậy và thất bại", trong khi người bạn thân Amy của tôi thậm chí còn không để ý đến những điều như thế. Nhưng những người bạn hướng nội của tôi thì dừng lại và quan sát, và chúng tôi có thể thực sự kết nối thông qua điều đó".

Alison vẫn tiếp tục là con người năng động, đầy hào hứng của chính mình,

nhưng cô đồng thời cũng đã khám phá ra làm thế nào để trở thành, và để thu được lợi ích từ, việc làm một người tĩnh lặng.

Mặc dù chúng ta có thể chạm tới giới hạn xa nhất có thể cho tính cách của mình, thường thì vẫn sẽ tốt hơn nếu ta biết đặt bản thân vào đúng vùng trời thích hợp của riêng mình.

Hãy cân nhắc đến câu chuyện của khách hàng này của tôi. Tên Esther, một luật sư thuế (tax lawyer) cho một công ty tư vấn luật lớn. Tóc nâu, luôn tràn đầy năng lượng tự tin, và đôi mắt xanh luôn sáng rực, Esther không phải và cũng chưa bao giờ là một kẻ nhút nhát hay rụt rè, lo lắng. Nhưng cô dứt khoát là một người hướng nội. Phần ưa thích nhất trong ngày của cô là mười phút yên lặng khi cô đi bộ tới bến xe buýt gần nhà mình, dọc theo một con đường hai bên phủ rợp bóng cây. Phần yêu thích thứ hai của cô là khi cô được khép chặt cửa văn phòng của mình lại và đắm mình hoàn toàn vào công việc.

Esther đã có một sự lựa chọn tốt cho sự nghiệp của mình. Là con gái của một nhà toán học, cô thích nghĩ về những vấn đề phức tạp đến đáng sợ về thuế và tính toán, và cô có thể bàn luận về chúng một cách rất dễ dàng. (Ở chương 7, tôi sẽ đi sâu hơn khảo cứu về việc tại sao những người hướng nội lại giỏi giải quyết những vấn đề phức tạp, cần nhiều tập trung đến vậy). Cô là thành viên trẻ nhất trong một nhóm làm việc thân thiết, hoạt động trong một công ty luật lớn hơn nhiều. Nhóm này bao gồm cô và năm luật sư thuế khác, tất cả đều ủng hộ và giúp đỡ sự nghiệp của lẫn nhau. Công việc của Esther gồm suy nghĩ sâu sắc về những vấn đề làm cô thích thú, và làm việc vai-kề-vai với những đồng nghiệp thân cận mà cô tin tưởng.

Nhưng tình cờ là nhóm nhỏ gồm năm thành viên của Esther phải định kỳ diễn thuyết (give presentations) báo cáo trước các thành viên còn lại của hãng luật. Những bài nói này là một nguồn đau khổ cho Esther, không phải vì cô mắc chứng sợ nói trước đám đông, mà bởi vì cô không thoải mái với việc phải nói mà không được chuẩn bị gì. Các đồng nghiệp của Esther—những người mà tất cả đều tình cờ là người hướng ngoại—thì ngược lại, là những người nói-một-cách-tự-phát rất giỏi, có thể quyết định xong điều mình sẽ nói trên đường tới buổi diễn thuyết, và bằng cách nào đấy có thể truyền tải ý nghĩ của mình một cách hấp dẫn và dễ hiểu khi họ đến nơi.

Esther sẽ vẫn ổn nếu cô có cơ hội được chuẩn bị, nhưng đôi lúc những đồng nghiệp của cô quên không nhắc trước rằng cô và nhóm sẽ phải diễn thuyết cho đến tận đúng buổi sáng hôm diễn thuyết ấy, khi cô vừa tới chỗ làm. Cô

đoán rằng khả năng nói ứng khẩu được ngay này của họ là do họ có một hiểu biết vượt trội về luật thuế, và tin rằng một khi đã có nhiều kinh nghiệm hơn, tự cô cũng có thể nói được thoải mái như vậy. Nhưng khi Esther dần thăng cấp và hiểu biết nhiều hơn, cô vẫn không thể làm thế được.

Để giải quyết được vấn đề của Esther, hãy tập trung vào sự khác biệt giữa người hướng nội và người hướng ngoại: mức độ kích thích ưa thích của từng loại.

Trong hàng nhiều thập kỷ, bắt đầu từ cuối những năm 1960, một nhà nghiên cứu tâm lý có tầm ảnh hưởng lớn tên Hans Eysenck đã giả thiết rằng con người tìm kiếm một mức độ kích thích "vừa đủ"— không quá ít mà cũng không quá nhiều. Kích thích (stimulation) tức là những thứ chúng ta tiếp nhận hàng ngày từ thế giới bên ngoài. Nó có thể ở bất kỳ dạng nào, từ tiếng ồn, cho đến giao tiếp xã hội, cho đến ánh đèn nhấp nháy. Eysenck tin rằng người hướng ngoại ưa thích nhiều sự kích thích hơn là người hướng nội, và điều này giúp giải thích sự khác biệt giữa họ: người hướng nội ưa thích đóng chặt cửa văn phòng lại và cắm đầu vào công việc, bởi với họ kiểu hoạt động trí não trong tĩnh lặng này là mức độ kích thích lý tưởng; trong khi người hướng ngoại hoạt động hiệu quả nhất khi được tham gia vào những sự kiện náo nhiệt như tổ chức những buổi học kỹ năng đồng đội (team-building), hay điều hành những buổi họp.

Eysenck đồng thời cũng nghĩ rằng nền tảng của những khác biệt này có thể được tìm thấy trong một cấu trúc não có tên "hệ thống lưới hoạt hóa đi lên" (ascending reticular activating system—ARAS). ARAS là một phần của cuống não, có liên kết với phần võ não và những phần khác trong bộ não. Bộ não có cơ chế kích thích giúp chúng ta cảm thấy tỉnh táo, cảnh giác, và năng động—"phấn khích" (aroused), theo cách gọi của các nhà tâm lý học. Nó đồng thời cũng có một cơ chế làm dịu có tác dụng ngược lại, giúp chúng ta bình tĩnh. Eysenck suy đoán rằng ARAS điều hòa sự cân bằng giữa hai thái cực kém-phấn- khích và quá-phấn-khích bằng cách kiểm soát lượng yếu tố kích thích chảy vào trong não chúng ta; đôi lúc kênh tiếp nhận được mở rộng, vậy nên rất nhiều kích thích có thể đi vào trong não, và những lúc khác chúng lại rất bị hạn chế, nên bộ não ít bị kích thích hơn. Eysenck cho rằng ARAS hoạt động khác nhau giữa người hướng nội và hướng ngoại: người hướng nội có những kênh tiếp nhận mở rộng, khiến họ luôn bị quá tải với các kích thích và trở nên quá-phấn-khích (over-aroused); trong khi những người hướng ngoại có các kênh hẹp hơn, khiến họ thường bị kém-phấn-khích (under-aroused). Quá-phấn- khích khiến bạn cảm thấy mình đã chịu quá đủ rồi, và muốn về nhà ngay lập tức. Kém-phấn-khích thì lại dẫn đến

cảm giác cuồng chân, muốn chạy nhảy. Mọi thứ đang xảy ra là không đủ: bạn cảm thấy ngứa ngáy, bồn chồn, thấy mình đang quá chậm chạp, và bạn chỉ muốn ra khỏi nhà ngay tức khắc.

Ngày nay chúng ta biết sự thực còn rắc rối hơn nhiều. Trước hết, hệ thống ARAS không tắt-mở các kích thích như người ta mở vòi nước, làm ngập cả não cùng một lúc; các phần khác nhau của não bị phấn khích ở những mức độ khác nhau và ở nhiều thời điểm khác nhau. Hơn thế nữa, mức độ phấn khích cao trong não không phải lúc nào cũng liên quan đến việc chúng ta cảm thấy phấn khích tới đâu. Và cũng có rất nhiều loại phấn khích nữa: phấn khích bởi âm nhạc ồn ã không giống với phấn khích bởi súng đạn, càng không giống với phấn khích khi điều hành một buổi họp; bạn có thể bị nhạy cảm với một loại kích thích này hơn là với một loại kích thích khác. Mặt khác, chỉ nói rằng chúng ta luôn tìm kiếm một mức độ phấn khích vừa đủ là quá đơn giản hóa sự việc: những người hâm mộ bóng đá cuồng nhiệt luôn thèm muốn sự phấn khích đến tột độ, trong khi những người đi spa, nghỉ ngơi để thư giãn lại muốn tìm một mức độ kích thích rất thấp mà thôi.

Mặc dù vậy, hơn một ngàn nghiên cứu tiến hành bởi các nhà khoa học trên khắp thế giới đã kiểm định lý thuyết cho rằng mức độ phấn khích của não đóng một vai trò quan trọng trong hướng nội-hướng ngoại của Eysenck; và kết quả như nhà tâm lý học tính cách David Funder gọi là “đúng một nửa”—theo những nghĩa rất quan trọng. Bất kể nguyên nhân thực sự đang được che giấu có là gì, có một lượng lớn bằng chứng cho thấy rằng người hướng nội đúng là có nhạy cảm hơn so với người hướng ngoại trước hàng loạt các yếu tố kích thích khác nhau, từ cà phê cho đến tiếng nổ, cho đến những tiếng hò hét ồn ào trong các sự kiện đông người—và rằng người hướng nội và người hướng ngoại thường cần những mức độ kích thích rất khác nhau để có thể hoạt động hiệu quả.

Trong một thí nghiệm nổi tiếng, có từ tận năm 1967, và vẫn thường được nhắc lại trong các khóa học về tâm lý, Eysenck đã nhỏ nước chanh lên lưỡi của những người lớn hướng nội và hướng ngoại, để xem ai tiết nước bọt nhiều hơn. Và hẳn nhiên, người hướng nội, do bị kích thích nhiều hơn bởi tác nhân kích thích, là những người với miệng tiết nước bọt nhiều nhất.

Trong một thí nghiệm nổi tiếng khác, những người hướng nội và hướng ngoại được yêu cầu chơi một trò chơi đố chữ mà trong đó họ phải học, bằng cách thử đi thử lại nhiều lần, nguyên tắc chủ đạo của trò chơi. Trong khi chơi, họ được cho đeo tai nghe phát những đợt tiếng ồn ngẫu nhiên. Họ được yêu cầu điều chỉnh mức âm lượng của bộ tai nghe đến một mức “vừa phải”.

Trên trung bình thì, những người hướng ngoại chọn mức tiếng ồn là 72 đề-xi-ben, trong khi những người hướng nội chỉ chọn đến 55 đề- xi-ben. Khi làm việc với mức âm lượng mà họ đã chọn—to với những người hướng ngoại, nhỏ hơn với những người hướng nội—cả hai loại đều bị kích thích với một mức độ ngang nhau (được đo đạc thông qua nhịp tim và những thông số sinh học khác của họ). Họ đồng thời cũng thu được kết quả tốt ngang nhau.

Khi những người hướng nội được yêu cầu chơi với mức âm lượng được chọn bởi những người hướng ngoại, và ngược lại; mọi thứ thay đổi hoàn toàn. Không chỉ những người hướng nội bị quá-kích-thích bởi tiếng ồn quá lớn, họ còn thể hiện tệ hơn nữa—phải mất đến 9,1 lần thử, thay vì chỉ 5,8 như trước để học cách chơi trò chơi này. Điều ngược lại cũng đúng với những người hướng ngoại—họ bị thiếu- kích-thích (và rất có thể là buồn chán) bởi tiếng động quá nhỏ, và tốn đến 7,3 lần thử, thay vì mức độ 5,4 lần thử họ đã đạt được khi được nghe những tiếng ồn to hơn.

Khi kết hợp với những khám phá của Kagan về mức độ phản ứng cao, các nghiên cứu này cho chúng ta một lăng kính rất mới để nhìn nhận tính cách của mình. Một khi bạn đã hiểu ra rằng, sự hướng nội hay hướng ngoại chỉ là ở việc ưa chuộng các mức độ kích thích khác nhau mà thôi, bạn có thể bắt đầu một cách có ý thức đặt mình vào trong những môi trường có lợi hơn cho tính cách của mình—không quá nhiều kích thích cũng không quá ít kích thích, không hề nhàm chán cũng không hề quá dễ-gây-lo-sợ. Bạn có thể tổ chức cuộc đời bạn theo cách mà các nhà tâm lý học tính cách vẫn gọi là “có một mức độ phấn khích lý tưởng”, hoặc như tôi gọi là “điểm ngọt ngào”; và bằng cách làm thế, bạn sẽ cảm thấy tràn đầy sức sống và năng lượng hơn bao giờ hết.

Điểm ngọt ngào của bạn là nơi bạn cảm thấy được kích thích vừa phải. Rất có thể ngay lúc này bạn đã đang tìm kiếm một nơi như thế rồi, chẳng qua là không nhận thức chính xác mình đang làm thế mà thôi. Hãy thử tưởng tượng bạn đang nằm thư giãn vô cùng thoải mái trên một chiếc võng, đọc một cuốn tiểu thuyết hay tuyệt vời. Đó là một điểm ngọt ngào của bạn. Nhưng nếu sau khoảng một tiếng rưỡi đồng hồ sau đó, bạn nhận thấy là mình đang đọc đi đọc lại cùng một dòng đã năm lần rồi; vậy tức là khi đó bạn đã bị thiếu-kích-thích rồi. Vậy nên bạn gọi cho một người bạn thân của bạn và rủ người đó đi ăn—nói một cách khác, bạn gia tăng mức độ kích thích của mình—và khi bạn bật cười và thoải mái buôn chuyện với người bạn bên đĩa bánh kếp vị việt quất; ơn chúa, bạn đã quay trở lại với điểm ngọt ngào của mình. Nhưng giai đoạn dễ chịu này chỉ kéo dài cho đến khi người bạn của bạn—một người hướng ngoại cần nhiều kích thích hơn bạn nhiều—thuyết phục bạn cùng cô

ấy tới dự một bữa tiệc của người dân trong vùng, và giờ đây bạn phải đối mặt với âm nhạc ồn ã và cả một biển toàn những người xa lạ.

Những người hàng xóm của bạn bạn có vẻ cũng dễ gần, nhưng giờ bạn cảm thấy bị áp lực phải tán gẫu với họ trên tiếng nhạc ồn ã. Đó—bòm! chỉ có thế thôi, bạn đã lại rơi ra khỏi vùng ngọt ngào của mình một lần nữa rồi, chỉ khác lần này là vì bạn bị quá-kích-thích. Và bạn có thể sẽ tiếp tục cảm thấy như vậy cho đến khi bạn bắt cặp được với một ai đó cũng đang đứng ngoài rìa của bữa tiệc, và bàn luận với người đó về những chủ đề sâu sắc, hoặc cúi chào ra về ngay và quay trở lại với cuốn tiểu thuyết của bạn.

Giờ hãy tưởng tượng, bạn sẽ có thể chơi cái trò chơi tìm-điểm-ngọt-ngào này tốt hơn đến đâu nếu bạn ý thức được rằng mình đang chơi nó. Bạn có thể sắp xếp nơi làm việc của mình, sở thích của mình, và cả cuộc sống xã hội của mình để có thể dành nhiều nhất thời gian có thể trong vùng ngọt ngào của bạn. Những người nhận thức được về điểm ngọt ngào của họ có sức mạnh để có thể rời bỏ những công việc làm họ kiệt sức và bắt đầu những công việc mới hơn, thỏa mãn hơn. Họ có thể săn tìm những ngôi nhà dựa trên tính cách của các thành viên trong gia đình mình—với những chiếc ghế bên cạnh cửa sổ ấm cúng và những góc kín đáo cho những người hướng nội, và các không gian phòng ăn-liên thông-phòng khách thật rộng rãi cho những người hướng ngoại.

Thấu hiểu điểm ngọt ngào của mình có thể giúp làm cho mọi ngóc ngách trong cuộc đời bạn đều trở nên thỏa mãn hơn, nhưng nó còn đi xa hơn thế. Các bằng chứng đã cho thấy rằng điểm ngọt ngào có thể có những hậu quả quyết định chuyện sống-chết nữa. Dựa theo một nghiên cứu gần đây trên các binh lính tại Đại học Nghiên cứu Quân sự Walter Reed (Walter Reed Army Institute of Research), những người hướng nội hoạt động hiệu quả hơn người hướng ngoại khi thiếu ngủ, một trạng thái kém-phấn- khích của vỏ não (bởi thiếu ngủ khiến ta kém nhanh nhẹn, hoạt bát, và năng động hơn). Những người hướng ngoại ngái ngủ đằng sau vô-lăng, do đó, nên đặc biệt cẩn thận—ít nhất là cho đến khi họ làm được mức độ phấn khích tăng cao trở lại, bằng cách nhấp một ngụm cà phê hoặc vặn to radio lên. Ngược lại, những người hướng nội phải lái xe trong tiếng động giao thông ồn ào, quá kích động lại cần phải cố gắng tập trung, bởi những tiếng ồn có thể làm họ mất tập trung khỏi việc suy nghĩ của mình.

Giờ khi chúng ta đã biết được về mức độ kích thích lý tưởng, vấn đề của Esther—phải ứng khẩu ngay trên bục diễn thuyết—cũng trở nên dễ hiểu hơn. Sự quá-phấn-khích có thể làm ảnh hưởng tới khả năng tập trung cũng như trí

nhớ ngắn hạn—hai nhân tố quan trọng nhất cho một khả năng diễn thuyết tốt. Và vì nói trước đám đông là một hoạt động kích thích vô cùng—kể cả cho những người không hề mắc chứng sợ sân khấu như Esther—những người hướng nội có thể sẽ bị mất khả năng tập trung ngay lúc họ cần đến nó nhất. Esther có thể sống để làm một luật sư 100 tuổi, nói một cách khác, là người có nhiều hiểu biết kinh nghiệm nhất trong lĩnh vực của mình, và vẫn không bao giờ có thể thoải mái nói trước đám đông được mà không có chuẩn bị. Cô ấy có thể thấy bản thân mình, khi đến những lúc diễn thuyết, liên tục không thể rút ra được những khối dữ liệu khổng lồ vẫn đang nằm trong trí nhớ dài hạn của cô.

Nhưng một khi Esther đã hiểu rõ bản thân mình, cô ấy có thể đấu tranh bằng được với các đồng nghiệp kia để họ phải báo trước cho cô mỗi lần có sự kiện phải làm báo cáo diễn thuyết. Cô ấy có thể tập dượt trước bài nói của mình, và thấy bản thân hoàn toàn thoải mái trong "điểm ngọt ngào" khi cô bước lên bục diễn thuyết. Cô cũng có thể chuẩn bị theo cách tương tự cho những buổi gặp mặt với khách hàng, các sự kiện gây dựng quan hệ, hay thậm chí cả những buổi gặp mặt tán gẫu với đồng nghiệp—bất cứ tình huống có chút căng thẳng gì mà ở đó, trí nhớ ngắn hạn cũng như khả năng nghĩ-ngay-tại-chỗ của cô có thể hoạt động hơi kém hiệu quả hơn một chút so với bình thường.

Esther đã xoay sở để giải quyết được vấn đề của mình nhờ sự trợ giúp từ điểm ngọt ngào của cô ấy. Ấy vậy nhưng, cũng có những lúc kéo dãn bản thân ra khỏi "vùng an toàn" lại là sự lựa chọn duy nhất của chúng ta. Một vài năm trước, tôi quyết định rằng mình phải chinh phục bằng được nỗi sợ nói trước đám đông của bản thân. Sau rất nhiều lần lữa chần chừ, tôi cũng đăng ký ghi danh vào một khóa học tại Trung tâm Nói trước Đám Đông—Nỗi Sợ Giao Tiếp (Public Speaking–Social Anxiety Center) ở New York. Tôi có chút nghi ngờ: tôi cảm thấy như mình bị coi là một người rụt rè, nhút nhát bình thường; và tôi cũng không thích cái tên gợi cảm giác bệnh tật "nỗi sợ giao tiếp". Nhưng lớp học này dựa trên liệu pháp "chữa trị gây tê" (desensitization training), một cách tiếp cận mà tôi thấy là có lý. Thường được dùng như một cách để chiến thắng một nỗi sợ nào đó, phương pháp desensitization này bao gồm việc để bản thân bạn (và cả thùy hạnh nhân của bạn) tiếp xúc dần với thứ làm bạn sợ, mỗi lần một chút một để bạn quen dần. Điều này rất khác với lời khuyên, tuy là xuất phát từ thiện ý, nhưng hoàn toàn chẳng giúp đỡ được gì, đấy là bạn cứ nên "nhảy thẳng xuống chỗ sâu và cứ cố mà bơi đi". Thứ phương pháp này cũng có thể đôi lúc có hiệu quả, nhưng khả năng lớn hơn là nó sẽ chỉ tạo ra hoảng loạn, nhấn cho não bạn sâu thêm vào trạng thái kinh sợ, khiếp hãi, và hổ thẹn mà thôi.

Tôi thấy mình được làm việc với một tập thể rất tốt. Có khoảng mười lăm người trong lớp học của tôi, được điều hành bởi Charles di Cagno, một người đàn ông vóc dáng tuy gầy, nhỏ nhưng khỏe mạnh, rắn chắc; với ánh mắt nâu ấm áp và một khiếu hài hước thông minh. Chính bản thân Charles là một lão làng trong việc thực hành phương pháp điều trị tiếp xúc (exposure therapy). Nỗi sợ nói trước đám đông không làm ông mất ngủ mỗi đêm nữa, ông nói vậy, nhưng nỗi sợ vẫn luôn là một kẻ thù xảo trá lắm mưu nhiều kế, bởi vậy ông luôn tiếp tục cố gắng không ngừng để luôn chế ngự được nó.

Lớp học đã bắt đầu được vài tuần trước khi tôi gia nhập rồi, nhưng Charles trấn an tôi rằng những người mới luôn luôn được chào đón. Nhóm các học viên này đa dạng hơn là tôi tưởng. Ở đây có một nhà thiết kế thời trang với mái tóc xoăn, dài, son môi tươi tắn, đi một đôi bốt da rắn mũi nhọn; một nhân viên thư ký với cặp mắt kiếng dày, cùng một tác phong nói rõ ràng, tôi-chỉ-nói-sự-thực có chút hơi thiếu thân thiện, người nói rất nhiều về việc cô ấy là một thành viên của Mensa27; một cặp đôi là giám đốc ngân hàng đầu tư (investment bankers), cao và có vóc dáng thể thao; một diễn viên với mái tóc đen và một đôi mắt xanh trong đầy sức sống, người chạy nhảy hết sức rạng rỡ khắp cả căn phòng trong đôi giầy thể thao hiệu Puma của mình, nhưng khẳng định rằng đã hoảng sợ trong suốt cả lúc đó; một nhà thiết kế phần mềm người Trung Quốc với một nụ cười mỉm dễ mến cùng những tiếng cười to căng thẳng. Một tập hợp cư dân New York điển hình, nói thực là vậy. Nhìn qua, đây hoàn toàn có thể là một lớp học nhiếp ảnh hoặc ẩm thực Ý, hoặc cái gì đó giống vậy.

27 Mensa là một tổ chức quốc tế dành cho những người có chỉ số thông minh IQ cao. (Xem thêm: trang web của tổ chức Mensa)

Chỉ trừ có việc là không phải vậy. Charles giải thích rằng mỗi chúng tôi sẽ phải nói trước mặt cả nhóm, nhưng sẽ chỉ ở một mức căng thẳng lo sợ mà chúng tôi có thể chịu được mà thôi.

Một giáo viên võ thuật tên Lateesha là người xung phong đầu tiên buổi tối hôm đó. Bài tập của Lateesha là phải đọc to cho cả lớp một đoạn trích trong một bài thơ của Robert Frost. Với mái tóc bện thành từng lọn dreadlocks cùng nụ cười rạng rỡ của cô, Lateesha trông có vẻ như một người chẳng sợ hãi một điều gì hết. Nhưng khi cô chuẩn bị sẵn sàng để nói, sách đã mở rộng ngay trên bục diễn thuyết, Charles hỏi cô tự đánh giá mình đang lo lắng đến đâu, trên thang điểm từ 1 đến 10.

“Ít nhất là 7”, Lateesha trả lời.

"Cứ từ từ, thong thả", ông đáp lại. "Chỉ có một số rất ít người ngoài kia có thể hoàn toàn vượt qua nỗi sợ của họ thôi, và tất cả họ đều sống ở Tây Tạng hết".

Lateesha đọc đoạn thơ rõ ràng và khá khẽ khàng, với chỉ một chút xíu run rất nhẹ trong giọng nói của cô. Khi cô kết thúc, Charles nở nụ cười lớn rất rạng rỡ.

"Làm ơn đứng lên, Lisa", ông nói, hướng về phía một cô gái trẻ xinh đẹp, làm một giám đốc marketing, với mái tóc đen óng và một chiếc nhẫn đính hôn lấp lánh. "Bây giờ đến lượt phản hồi của bạn. Vừa nãy trông Lateesha có lo sợ không?"

"Không", Lisa nói.

"Thế mà tôi đã rất sợ đấy", Lateesha đáp.

"Đừng lo, không ai có thể nhận ra đâu", Lisa khẳng định với cô.

Những người khác gật đầu liên tục. Hoàn toàn không thể nhận ra được, họ đồng thanh nói. Lateesha ngồi xuống, nét mặt rất hài lòng.

Tiếp theo là đến lượt của tôi. Tôi đứng trước một cái bục diễn thuyết tạm thời—mà thực chất là một cái giá nhạc (music stand)—và đứng đối mặt với cả nhóm. Âm thanh duy nhất trong căn phòng là tiếng "tích-tách" của cái quạt trần và những tiếng động ầm ì của giao thông ngoài xa dội vào. Charles yêu cầu tôi tự giới thiệu bản thân. Tôi liền hít một hơi thật sâu.

"XIN CHAÀAOOO!!! Tôi hét lớn, hy vọng là mình có thể trông có vẻ sôi nổi hơn. Charles trông có vẻ hơi có chút đề phòng. "Cứ là chính mình thôi", ông nói.

Bài tập đầu tiên của tôi rất đơn giản. Tất cả những gì tôi phải làm chỉ là trả lời một vài câu hỏi mà mọi

người ở dưới đặt ra: Bạn sống ở đâu? Bạn làm nghề gì? Bạn đã làm gì vào cuối tuần vừa rồi?

Tôi trả lời các câu hỏi bằng cung cách bình thường, chậm rãi-nhẹ nhàng của mình. Cả nhóm lắng nghe rất chăm chú.

"Có ai có câu hỏi gì nữa cho Susan không?" Charles hỏi. Cả nhóm lắc đầu.

"Giờ, nào Dan", Charles nói, hất đầu về hướng một anh chàng tóc đỏ cao lớn, khỏe khoắn, trông cứ như một chàng phóng viên của CNBC đang thực hiện phóng sự trực tiếp từ Sàn Chứng Khoán New York. "Anh là một giám đốc ngân hàng và anh có những tiêu chuẩn rất cao. Nói tôi nghe xem, trông Susan vừa rồi có vẻ gì lo sợ không?"

"Không hề", Dan nói.

Những người còn lại của nhóm cũng gật đầu. Không hề có vẻ lo sợ chút nào đâu, họ cùng rì rầm nói— cũng hệt như khi họ đã nói với Lateesha vậy.

Chị trông rất có vẻ quảng giao, họ nói thêm.

Chị tạo ấn tượng là một người rất tự tin ấy!

Chị may mắn thật đấy vì chẳng bao giờ hết cái để nói cả.

Tôi ngồi xuống, cảm thấy khá tốt về bản thân mình. Nhưng rồi nhanh chóng, tôi nhận ra rằng Lateesha và tôi không phải là những người duy nhất nhận được những phản hồi kiểu đó. Một vài người khác cũng làm được vậy nữa. "Bạn trông thật bình tĩnh!", những diễn giả đó được nói lại vậy, trong sự thở phào nhẹ nhõm thấy rõ được của họ. "Sẽ không ai có thể biết nếu họ không biết trước! Bạn đang làm gì trong cái lớp học này thế cơ chứ?"

Lúc đầu tôi tự hỏi tại sao mình lại đề cao những lời trấn an này cao đến vậy. Rồi tôi nhận ra rằng tôi đang tham dự buổi học này vì tôi muốn kéo dãn bản thân mình ra giới hạn xa hơn trong biên giới tính cách của mình. Tôi muốn trở thành một diễn giả tốt nhất và dũng cảm nhất mà tôi có thể. Những lời trấn an này là bằng chứng rằng tôi đang trên đường tới cái đích này. Tôi cũng có ngờ rằng những lời phản hồi tôi nhận được chỉ có tính chất khích lệ động viên mà thôi, nhưng tôi chẳng quan tâm. Thứ quan trọng là tôi đã giao tiếp được với tập thể khán giả, và họ đón nhận tôi tốt, và tôi cảm thấy rất tốt về trải nghiệm này. Tôi đã bắt đầu "gây tê"— desensitize dần bản thân mình trước nỗi kinh hoàng của việc nói trước đám đông.

Kể từ đó, tôi đã nói trước đám đông rất nhiều lần, từ những nhóm mười người cho đến những đám đông hàng trăm người. Tôi đã đến được chỗ biết chấp nhận một cách hạnh phúc sức mạnh của bục diễn thuyết. Với tôi, việc này cần đến từng bước tiến cụ thể, bao gồm cả việc đối xử với mọi bài nói như một dự án sáng tạo, để khi tôi phải sẵn sàng cho ngày trọng đại, tôi được tận hưởng cái cảm giác đào-sâu- suy-nghĩ tôi rất thích đó. Tôi đồng thời cũng nói về những chủ đề rất gây hứng thú cho tôi, và phát hiện ra rằng tôi

cảm thấy mình có trọng tâm vững vàng hơn nhiều khi tôi thực sự quan tâm đến chủ đề đang nói đến của mình.

Điều này không phải bao giờ cũng là có thể, tất nhiên. Đôi lúc các diễn giả sẽ cần phải nói đến những chủ đề không làm họ thích thú cho lắm, đặc biệt là để phục vụ cho công việc hoặc học tập. Tôi tin điều này là đặc biệt khó khăn hơn cho những người hướng nội, những người thường có khó khăn về việc phải tỏ vẻ giả vờ hào hứng. Nhưng có một lợi thế ngầm ở đặc điểm kém-linh-hoạt này của chúng ta: nó có thể cho chúng ta động lực mạnh mẽ để đưa ra những lựa chọn khó khăn, nhưng xứng đáng để thay đổi sự nghiệp, khi chúng ta thấy mình bị bắt phải nói quá nhiều về những chủ đề chúng ta không có chút gì tình cảm với. Không có một ai dũng cảm hơn người cất lên tiếng nói với sự dũng cảm từ niềm tin của chính mình.

6. “FRANKLIN LÀ NHÀ CHÍNH TRỊ, NHƯNG ELEANOR NÓI RA TỪ LƯƠNG TÂM”

Tại Sao Sự Hấp Dẫn (Cool) Lại Được Đánh Giá Cao Tới Vậy

Một người đàn ông rụt rè, nhút nhát chắc chắn sẽ rất ghét sự chú ý từ người lạ, nhưng khó có thể nói là anh ta sợ họ. Anh ta có thể rất dũng cảm như một người hùng trên chiến trường, ấy vậy nhưng vẫn chẳng hề có một chút tự tin nào khi phải nói về những điều nhỏ nhặt trước mặt người lạ.

—CHARLES DARWIN

Buổi sáng Chủ Nhật ngày lễ Phục Sinh, 1939, tại Đài Tưởng Niệm Lincoln, Mỹ. Marian Anderson, một trong những ca sĩ tài năng nhất của thế hệ bà, tiếp quản sân khấu, các bức tượng của mười sáu đời tổng thống Mỹ đứng phía sau lưng bà. Một người phụ nữ với phong thái uy quyền đế vương, với nước da màu nâu bánh mật, chăm chú nhìn 75.000 khán giả của mình: những người đàn ông trong những chiếc mũ rộng vành, những người phụ nữ trong bộ váy Ngày Chủ Nhật đẹp nhất của họ, một biển người rộng lớn của những khuôn mặt cả trắng và đen. “My country ’tis of thee”, bà bắt đầu cất tiếng hát, chất giọng vút cao, mỗi ca từ đều trong vắt và rõ ràng. “Sweet land of liberty”. Đám đông bị cuốn hút, và nước mắt họ rơi. Họ chưa bao giờ dám nghĩ ngày hôm nay có thể tới.

Và nó đã có thể sẽ không bao giờ tới, nếu không có Eleanor Roosevelt *28*. Trước đó, Anderson đã có ý định muốn được hát tại Constitution Hall tại Washington D.C., nhưng tổ chức Daughters of the American Revolution, những người sở hữu tòa nhà, đã từ chối bà vì lý do phân biệt chủng tộc. Eleanor Roosevelt, người sinh ra từ một gia đình đã từng chiến đấu trong cuộc Cách Mạng, đã quyết tâm từ chức khỏi tổ chức Daughters of the American Revolution, rồi giúp sắp xếp để Anderson được hát tại Đài Tưởng Niệm Lincoln—và châm ngòi cho một làn sóng chỉ trích phẫn nộ từ khắp nơi trên toàn quốc. Roosevelt không phải là người duy nhất chống lại, nhưng bà đã mang cả ảnh hưởng chính trị của mình vào sự kiện này, cùng lúc đó liều lĩnh đánh cược cả danh tiếng của chính mình.

28 Anna Eleanor Roosevelt (11 tháng 10 năm 1884 – 7 tháng 11 năm 1962) là chính khách Mỹ, Đệ nhất Phu nhân Hoa Kỳ, vợ của Tổng thống Mỹ Franklin D. Roosevelt Bà là nhà tiên phong trong phong trào ủng hộ nữ quyền, là người kiến tạo một hình mẫu mới cho vai trò Đệ nhất Phu nhân.

Roosevelt hoạt động tích cực trong nỗ lực hình thành nhiều định chế, đáng kể nhất là Liên Hiệp Quốc, Hiệp hội Liên Hiệp Quốc và Nhà Tự do. Bà chủ toạ uỷ ban soạn thảo và chuẩn thuận Tuyên ngôn Quốc tế về Quyền Con Người. Tổng thống Harry S. Truman gọi bà là Đệ nhất Phu nhân của Thế giới, nhằm tôn vinh người phụ nữ đặc biệt này vì những chuyến du hành đưa bà đến nhiều nơi trên thế giới để vận động cho quyền con người. (Nguồn: Wikipedia)

Với Roosevelt, người dường như hiển nhiên luôn không thể ngoảnh mặt làm ngơ khi người khác đang gặp khó khăn, những hành động đầy lương tâm như vậy chẳng có gì kỳ lạ cả. Nhưng những người khác thì biết được rằng chúng phi thường đến thế nào. "Có một thứ gì đó rất đặc biệt", nhà lãnh đạo phong trào bình quyền cho người Mỹ gốc Phi James Farmer nhớ lại về sự đứng lên dũng cảm của Roosevelt. "Franklin thì là một nhà chính trị. Ông cân nhắc hậu quả chính trị cho từng hành động của mình. Và ông cũng là một nhà chính trị rất tốt nữa. Nhưng Eleanor nói ra từ lương tâm, và hành động như một người rất tận tâm. Đó là thứ khác biệt".

Đó cũng chính là vai trò mà bà đã đảm nhận trong suốt cả cuộc đời mình: làm người cố vấn cho Franklin, làm lương tâm cho Franklin. Cũng có thể ông đã chọn bà làm người bạn suốt đời cho mình chính vì lý do này; ở tất cả những mặt khác, họ đều chẳng giống nhau một chút nào.

Họ gặp nhau khi ông mới hai mươi tuổi. Franklin là anh em họ xa của Eleanor, một sinh viên năm cuối của Harvard được bao bọc cẩn thận trong một gia đình đại-thượng-lưu. Eleanor khi đó mới chỉ mười chín tuổi, cũng đến từ một gia đình giàu có, nhưng cô đã chọn sống cùng với những nỗi khổ của những người nghèo, bất chấp sự phản đối của gia đình mình. Là một tình nguyện viên tại một nhà tế bần trong khu vực Hạ Bờ Đông nghèo khó của quận Manhattan; cô đã gặp những em bé bị bắt ép phải khâu hoa giả tới mức kiệt sức trong những căn nhà xưởng không có lấy một ô cửa sổ. Một hôm cô đưa cả Franklin tới đó cùng cô. Anh không thể tin được rằng những con người này lại phải sống trong điều kiện khắc nghiệt tới vậy—hay việc rằng một cô gái trẻ cùng tầng lớp với anh lại là người đã giúp mở mắt anh tới mặt này của nước Mỹ. Anh đã nhanh chóng phải lòng cô gái ấy.

Nhưng Eleanor không phải là dạng vui vẻ, dí dỏm mà anh đã kỳ vọng là mình sẽ cưới. Chính xác là điều ngược lại mới đúng: cô rất chậm cười, rất nhanh chán bởi chuyện phiếm, đầu óc luôn nghiêm túc, và nhút nhát, rụt rè. Mẹ của cô, một nữ quý tộc thanh mảnh, xinh đẹp và hoạt bát, đã đặt cho cô biệt danh "Bà Ngoại" bởi lối cư xử của cô. Cha cô, người em trai quyến rũ

và nổi tiếng của Theodore Roosevelt, thì luôn hết mực khen ngợi và yêu chiều cô mỗi lúc ông nhìn thấy con gái, nhưng ông mắc chứng say rượu gần như triền miên, và đã mất khi Eleanor mới lên chín tuổi. Cho đến lúc Eleanor gặp Franklin, cô đã không dám tin được được rằng một người như anh lại có hứng thú với cô. Franklin là tất cả những gì cô không phải là: bạo dạn và sôi nổi, vui vẻ, luôn nở một nụ cười thật lớn đầy hào hứng; dễ dàng giao tiếp với mọi người nhiều ngang mức cô cẩn trọng trong giao tiếp với mọi người. "Anh ấy rất trẻ, đầy tự tin và hết sức điển trai", Eleanor nhớ lại, "còn tôi thì nhút nhát, rụt rè, vụng về lúng túng, và luôn run lên vì phấn khích mỗi khi được anh ấy mời khiêu vũ".

Cũng cùng lúc đó, nhiều người bảo Eleanor rằng Franklin không đủ tốt để xứng với cô. Một số người nhìn ông như một kẻ tầm thường, một học giả không có gì nổi trội, một kẻ chỉ thích theo đuổi những thứ lông bông phù phiếm. Và bất chấp việc Eleanor tự đánh giá bản thân của mình thấp đến đâu, cô cũng không hề thiếu những người ngưỡng mộ luôn trân trọng sự nghiêm túc của cô. Một vài trong số những người theo đuổi cô đã viết những lá thư chúc mừng "hằn học" tới Franklin khi anh cuối cùng cũng giành được trái tim cô. "Tôi dành nhiều kính trọng và ngưỡng mộ cho Eleanor hơn với bất cứ người con gái nào tôi từng gặp", một người viết thư viết. "Ông thật vô cùng may mắn. Người vợ tương lai của ông là một thứ vinh hạnh cao quý ít người đàn ông nào được có", một lá thư khác viết.

Nhưng những ý kiến của xã hội chẳng có ý nghĩa gì với Franklin và Eleanor. Mỗi người đều có những sức mạnh mà người kia hằng mong muốn—sự cảm thông của cô, sự dũng cảm của anh. "E là một Thiên thần", Franklin đã viết như vậy trong cuốn nhật ký của ông. Khi cô chấp nhận lời cầu hôn của ông vào năm 1903, ông đã công khai tuyên bố rằng ông là người đàn ông hạnh phúc nhất trên đời. Họ cưới nhau vào năm 1905 và có tới sáu người con.

Bất chấp sự hoan hỉ về hôn ước của họ, sự khác biệt giữa hai người đã gây ra rắc rối ngay từ những ngày đầu tiên. Eleanor luôn khát khao những cuộc nói chuyện thân tình và sâu sắc; ông thì thích những buổi tiệc, hẹn hò, tán tỉnh và buôn chuyện. Người đàn ông đã từng tuyên bố rằng ông không có gì để sợ cả ngoại trừ chính nỗi sợ, đã không thể nào hiểu nổi nỗi khổ sở của vợ ông với chứng rụt rè. Khi Franklin được bổ nhiệm chức phó tổng thư ký (assistant secretary) của Hải quân Mỹ vào năm 1913, nhịp độ trong đời sống giao tiếp xã hội của ông còn nhanh đến chóng mặt hơn nữa, và những địa điểm thì giàu sang hơn nữa—những câu lạc bộ tư dành riêng cho giới quý tộc, những tòa biệt thự lộng lẫy của những người bạn Harvard của ông. Ông chè chén tiệc tùng muộn hơn và muộn hơn nữa hàng tối. Eleanor thì trở về

nhà càng lúc càng sớm hơn.

Trong lúc đó, Eleanor cũng có một lịch làm việc bận rộn đầy kín những hoạt động xã hội. Bà được mong chờ phải tới thăm các phu nhân của những người có tên tuổi lớn tại Washington khác, trao lại danh thiếp tại cửa nhà họ, và tổ chức những buổi tiếp đón lại họ tại chính nhà mình. Bà không hề ưa thích gì vai trò này, bởi vậy bà thuê một viên thư ký xã hội tên Lucy Mercer để giúp bà. Một ý tưởng có vẻ rất tốt—cho đến mùa hè năm 1917, khi Eleanor đưa bọn trẻ tới Maine để nghỉ hè, để Franklin lại Washington một mình với Mercer. Hai người họ bắt đầu một cuộc ngoại tình kéo dài suốt nhiều năm. Lucy chính xác là dạng người đẹp đầy tự tin mà Franklin đã kỳ vọng sẽ cưới ngay từ đầu.

Eleanor chỉ phát hiện ra sự phản bội của Franklin khi bà bất ngờ tìm thấy một gói thư tình trong valy của ông. Bà đã cực kỳ sốc và suy sụp, nhưng vẫn giữ nguyên cuộc hôn nhân với Franklin. Và mặc dù họ không bao giờ nhóm lại được ngọn lửa tình yêu trong mối quan hệ của mình nữa, bà và Franklin đã thay thế nó với một thứ rất đáng gờm: một liên minh giữa sự tự tin của ông và lương tâm của bà.

Tua nhanh đến thời điểm hiện tại, nơi chúng ta sẽ gặp một người phụ nữ khác với tính cách tương tự, hành động theo cảm giác lương tâm của riêng mình. Tiến sĩ Elaine Aron là một nhà nghiên cứu tâm lý học mà, kể từ công trình khoa học đầu tiên của bà được xuất bản năm 1997, đã một mình định hình lại thứ Jerome Kagan và những người khác gọi là “mức độ phản ứng cao” (và đôi lúc là “mức độ tiêu cực” hay “mức độ lo sợ”). Bà gọi nó là “mức độ nhạy cảm” (“sensitivity”), và cùng với cái tên mới bà đặt cho tính cách này, bà còn giúp cải biến và làm sâu sắc hơn những hiểu biết của chúng ta về nó nữa.

Khi tôi nghe được tin rằng Aron sẽ là diễn giả chính trong một buổi gặp-mặt-cuối-tuần hàng năm của “những người đặc biệt nhạy cảm” tại điền trang Walker Creek Ranch, hạt Marin, California; tôi nhanh chóng đặt vé máy bay. Jacquelyn Strickland, một nhà trị liệu tâm lý, chủ nhà và cũng là người sáng lập sự kiện này, giải thích rằng bà tạo ra những buổi cuối tuần này để những người nhạy cảm có thể thu được lợi ích từ việc ở bên những người giống mình. Bà gửi tôi một lịch trình làm việc, giải thích rằng chúng tôi sẽ ngủ trong những căn phòng được thiết kế “để ngủ, để viết nhật ký, để thủng thẳng từ tốn, để thiền, để sắp xếp tổ chức, để viết lách, và để suy ngẫm”.

“Xin hãy giao tiếp thật tĩnh lặng trong phòng của bạn (với sự đồng ý từ bạn

cùng phòng của bạn), hoặc được khuyến khích hơn là trong những khu vực nhóm vào lúc đi dạo, hoặc vào những bữa ăn", tờ lịch trình làm việc viết. Buổi hội thảo được nhắm vào những người thích các cuộc thảo luận có ý nghĩa và đôi lúc "đưa một cuộc trò chuyện tới một mức sâu sắc hơn, chỉ để tìm ra được rằng chúng ta là những kẻ duy nhất ở đó". Sẽ có vô khối thời gian cho những cuộc nói chuyện nghiêm túc vào cuối tuần này, chúng tôi được đảm bảo vậy. Nhưng chúng tôi cũng đồng thời được tự do đến và đi khi nào tùy thích.

Strickland biết rằng phần lớn chúng tôi đều đã phải trải qua cả một đời toàn những hoạt động nhóm bắt buộc, và bà muốn giới thiệu cho chúng tôi một hình thức khác, cho dù chỉ là trong một vài ngày.

Điền trang Walker Creek Ranch trải dài trên gần 7 km2 vùng đất hoang vắng tại Bắc California. Nơi đây mời chào bạn với những con đường đi bộ, với môi trường hoang dã và bầu trời rộng lớn trong vắt, nhưng ở trung tâm của nó là trung tâm hội thảo ấm cúng, như một trang trại, nơi khoảng ba mươi người chúng tôi tụ tập vào một buổi chiều thứ Năm giữa tháng Sáu. The Buckeye Lodge, tên trung tâm hội thảo này, được phủ kín với thảm công nghiệp màu xám, những chiếc bảng trắng lớn, và những khung cửa sổ mở rộng nhìn ra những khu rừng gỗ đỏ ngập nắng. Bên cạnh những chồng đơn xin gia nhập cùng những bảng tên quen thuộc, còn có một bảng giấy lật flipchart lớn, nơi chúng tôi được yêu cầu ghi lên đó tên mình cùng loại tính cách của mình dựa theo bài trắc nghiệm Myers-Briggs. Tôi quét mắt nhanh một lượt qua cả danh sách. Tất cả mọi người đều là người hướng nội, ngoại trừ Strickland, người có một tính cách rất ấm áp, thân thiện, và diễn cảm. (Dựa trên nghiên cứu của của Aron, đại đa số, tuy không phải tất cả, người nhạy cảm đều là người hướng nội).

Tất cả bàn và ghế ở trong phòng đều được quây thành những khối vuông lớn để tất cả chúng tôi đều có thể ngồi mặt đối mặt với nhau. Strickland mời chúng tôi—tham gia hay không đều không bắt buộc— chia sẻ về việc điều gì đã khiến chúng tôi tới đây. Một kỹ sư phần mềm tên Tom bắt đầu trước, kể lại với sự say mê mãnh liệt về cảm giác nhẹ nhõm của anh khi nhận ra rằng có một "nền tảng sinh lý học cho nét tính cách nhạy cảm này. Đây là các nghiên cứu đây! Đây là tôi đây! Tôi không cần phải cố gắng đáp ứng kỳ vọng của bất cứ ai nữa. Tôi không cần phải cảm thấy tội lỗi hay gì nữa rồi". Với khuôn mặt dài, hẹp của mình, mái tóc nâu và bộ râu cùng màu, Tom gợi tôi nhớ đến Abraham Lincoln. Anh giới thiệu với chúng tôi người vợ mình, người nói về việc cô và Tom hợp nhau đến đâu, và việc làm thế nào cùng nhau, hai người họ đã tình cờ biết về công trình nghiên cứu của tiến sĩ Aron.

Khi đến lượt tôi, tôi nói về việc tôi chưa bao giờ được ở trong một môi trường nhóm mà ở đó tôi không cảm thấy bắt buộc phải thể hiện một phiên bản bạo-dạn-hùng-hổ không tự nhiên của chính mình. Tôi nói rằng tôi rất hứng thú với mối quan hệ giữa tính hướng nội và sự nhạy cảm. Rất nhiều người gật đầu.

Đến sáng Thứ Bảy, Tiến sĩ Aron xuất hiện tại trung tâm Buckeye Lodge. Bà đợi một cách thoải mái phía sau một giá vẽ đỡ một bảng giấy lật flipchart trong khi Strickland giới thiệu bà với các khán giả. Rồi bà xuất hiện với nụ cười rạng rỡ—ta-da!—từ phía sau chiếc giá vẽ, ăn bận trang nhã với áo khoác gió, áo chui đầu, và áo nhung kẻ. Bà có mái tóc màu nâu ngắn, nhẹ và mềm; cùng đôi mắt xanh trông như thể chúng không bỏ sót dù chỉ một chi tiết nào. Bạn có thể thấy ngay lập tức người học giả được nể trọng Aron của ngày hôm nay; cũng như cả cô bé học sinh lúng túng, ngượng nghịu mà bà hẳn đã từng một thời là. Bạn cũng có thể thấy cả lòng tôn trọng bà dành cho các khán giả nữa.

Đi ngay vào công việc, bà thông báo với chúng tôi rằng bà có năm chủ đề nhỏ khác nhau bà muốn thảo luận, và yêu cầu chúng tôi giơ tay để bầu chọn cho chủ đề chúng tôi muốn thảo luận nhất, muốn thảo luận nhiều thứ hai, và nhiều thứ ba. Sau đó bà thể hiện, nhanh như chớp, một thao tác tính toán phức tạp để quyết định xem đâu là ba chủ đề nhỏ chúng tôi đã cùng chọn nhiều nhất. Đám đông nhất trí rất hòa nhã. Thực sự không quan trọng chủ đề nào đã được chọn, chúng tôi biết rằng Aron ở đây để nói về sự nhạy cảm, và rằng bà đang cân nhắc đến cả ý kiến của người nghe như chúng tôi nữa.

Một số nhà tâm lý học tạo tên tuổi của mình bằng cách tiến hành những nghiên cứu kỳ lạ. Cống hiến của Aron là ở việc đã nghĩ khác, khác một cách cực kỳ mới lạ, về những nghiên cứu mà những người khác đã làm. Khi còn là một cô bé, Aron thường được bảo là bà "quá nhạy cảm để sống tốt được". Bà có hai người anh chị rất mạnh mẽ, và là đứa trẻ duy nhất trong nhà thích mơ mộng, thích chơi trong nhà, và dễ bị tổn thương cảm xúc. Khi bà lớn lên dần và bắt đầu bước xa dần khỏi quỹ đạo của gia đình, bà tiếp tục phát hiện ra có nhiều thứ ở bản thân bà khác biệt với tiêu chuẩn chung. Bà có thể lái xe một mình hàng giờ đồng hồ mà không bao giờ cần bật radio lên. Bà có những giấc mơ rất mạnh, đôi lúc ám ảnh, mỗi tối. Bà "dễ có xúc cảm mạnh mẽ đến kỳ lạ", và thường xuyên bị ảnh hưởng bởi những cảm xúc mạnh, cả tích cực lẫn tiêu cực. Bà gặp khó khăn trong việc tìm kiếm thứ thực sự quan trọng với mình trong cuộc sống hàng ngày; nó có vẻ chỉ ở đó khi bà rút lui khỏi thế giới ngoài kia.

Aron lớn lên, trở thành một nhà tâm lý học, và cưới một người đàn ông mạnh mẽ rất yêu ở bà những đức tính đó. Với chồng bà, Art, Aron là con người sáng tạo, có trực giác mạnh, và là một người biết tư duy sâu sắc. Bà cũng rất trân trọng những điều này ở chính mình nữa, nhưng nhìn chúng như "một vẻ bên ngoài chấp nhận được cho một khuyết điểm vô cùng kinh khủng ẩn sâu bên dưới mà tôi đã nhận ra trong suốt cả đời mình". Bà nghĩ rằng quả thực là một phép màu kỳ diệu khi Art vẫn yêu bà bất chấp khuyết điểm này.

Nhưng khi một nhà tâm lý học đồng nghiệp, một cách rất tự nhiên, đã miêu tả Aron là "đặc biệt nhạy cảm", một tia sáng lóe lên trong đầu bà. Cứ như thể hai từ này đã diễn tả sai lầm khuyết điểm bí ẩn của bà vậy, chỉ trừ có việc là nhà tâm lý học kia không hề ám chỉ đến một khuyết điểm nào hết. Đó chỉ là một lời miêu tả rất trung tính mà thôi.

Aron nghiền ngẫm về khám phá mới này, và rồi bỏ công nghiên cứu về một nét tính cách vẫn được gọi là "sự nhạy cảm" (sensitivity). Không tìm được gì mấy, do vậy bà đọc lại những nghiên cứu về tính hướng nội, thứ có vẻ đặc biệt liên quan đến chủ đề của bà: các công trình của Kagan về những đứa trẻ có-mức-độ-phản-ứng-cao, và hàng loạt cách thí nghiệm về việc người hướng nội có xu hướng nhạy cảm hơn với các kích thích từ giao tiếp xã hội cũng như từ các giác quan. Những nghiên cứu này cho bà thấy dấu hiệu của thứ bà đang tìm kiếm, nhưng Aron nghĩ rằng hẳn phải có một miếng ghép chưa tìm thấy trong bức chân dung đang hiện dần lên về người hướng nội.

"Vấn đề của các nhà khoa học, đấy là chúng tôi luôn cố quan sát các hành vi, và đây lại là những thứ anh không thể quan sát được", bà giải thích. Các nhà khoa học có thể dễ dàng báo cáo lại về hành vi của những người hướng ngoại, những người thường có thể được tìm thấy đang cười lớn, nói to và khoa tay múa chân thoải mái trong những bữa tiệc. Nhưng "nếu một người đang đứng một mình trong một góc của căn phòng, bạn thường có thể chỉ ra đến mười lăm lý do khác nhau cho hành động của người đó. Nhưng bạn không thực sự biết được điều gì đang diễn ra bên trong họ".

Ấy vậy nhưng các hành vi bên trong thì vẫn là các hành vi, Aron nghĩ, kể cả khi chúng rất khó để xác định. Vậy đâu là hành vi bên trong của những người mà đặc điểm bên ngoài thấy rõ nhất của họ chỉ là khi bạn đưa họ tới một bữa tiệc, họ tỏ ra không hứng thú gì với nó cho lắm? Bà quyết định phải tìm hiểu cho ra.

Trước tiên Aron phỏng vấn ba mươi chín người tự miêu tả mình là hoặc người hướng nội, hoặc rất dễ bị quá tải bởi các kích thích từ bên ngoài. Bà

hỏi họ về những bộ phim mà họ yêu thích, những ký ức đầu tiên của họ, mối quan hệ của họ với cha mẹ, tình bạn, cuộc sống yêu đương, các hoạt động sáng tạo, quan điểm triết học và tôn giáo của họ. Dựa trên các cuộc phỏng vấn này, bà tạo ra một bảng câu hỏi điều tra rất nhiều và chi tiết để sau đó bà phát cho nhiều nhóm lớn hơn. Sau đó bà tóm gọn các câu trả lời khác nhau của họ xuống thành một tập hợp hai mươi bảy thuộc tính cơ bản. Bà gọi tên những người có những nét thuộc tính này là “đặc biệt nhạy cảm” (“highly sensitive”).

Một số trong hai mươi bảy thuộc tính này đã rất quen thuộc từ công trình của Kagan và những người khác. Ví dụ, những người đặc biệt nhạy cảm thường là những kẻ quan sát rất chăm chú, luôn “nhìn trước khi họ nhảy”. Họ sắp xếp cuộc sống của mình theo cách giới hạn ít nhất những sự bất ngờ. Họ thường nhạy cảm với các hình ảnh, âm thanh, mùi hương, cảm giác đau đớn, và cả cà phê. Họ gặp khó khăn với việc bị theo dõi (ví dụ, ở chỗ làm chẳng hạn, hay khi biểu diễn ở một buổi biểu diễn âm nhạc), hoặc với việc bị đánh giá mức độ xứng đáng (ví dụ hẹn hò, phỏng vấn xin việc, vv...)

Nhưng đồng thời cũng có những phát hiện mới. Người đặc biệt nhạy cảm thường có định hướng triết học hoặc tâm linh, hơn là định hướng vật chất hay chủ nghĩa khoái lạc. Họ ghét nói chuyện phiếm. Họ thường tự miêu tả bản thân là sáng tạo hoặc có trực giác tốt (hệt như những gì chồng của Aron đã miêu tả về bà). Họ mơ những giấc mơ rất rõ ràng, và thường có thể nhớ lại những giấc mơ của họ vào sáng hôm sau. Họ thích âm nhạc, thiên nhiên, nghệ thuật, và vẻ đẹp thể xác. Họ cảm giác những xúc cảm cực kỳ mạnh—đôi lúc những khoảnh khắc ngập tràn niềm vui, nhưng cũng có cả nỗi buồn, sầu thảm, và cả sự sợ hãi nữa.

Những người đặc biệt nhạy cảm cũng đồng thời xử lý thông tin về môi trường xung quanh họ—cả về vật chất và tình cảm—một cách sâu sắc đến khác thường. Họ thường có xu hướng để ý thấy những chi tiết rất nhỏ mà người khác thường bỏ qua—một sự thay đổi nhỏ trong tâm trạng của một người chẳng hạn, hay một bóng đèn điện hơi một chút quá sáng.

Gần đây, một nhóm các nhà khoa học tại Đại học Stony Brook đã thử nghiệm khám phá này bằng cách đưa hai cặp bức ảnh (về một cái hàng rào hay một vài búi rơm) cho mười tám người khi họ đang nằm trong máy fMRI. Ở một cặp ảnh, các bức ảnh khác nhau thấy rõ, và ở một cặp khác sự khác nhau chỉ là rất nhỏ. Với mỗi cặp, các nhà khoa học đều hỏi các tình nguyện viên liệu tấm ảnh thứ hai có giống tấm ảnh thứ nhất không. Họ phát hiện ra rằng những người nhạy cảm dành nhiều thời gian hơn những người khác khi

nhìn các bức ảnh với sự khác biệt nhỏ. Não của họ cũng đồng thời thể hiện nhiều hoạt động hơn tại những vùng giúp liên kết các hình ảnh này với các thông tin được lưu trữ khác. Nói một cách khác, những người nhạy cảm xử lý những bức ảnh này ở một mức độ phức tạp cao hơn nhiều so với các đồng bạn của họ, suy ngẫm nhiều hơn về những cột hàng rào hay những đống rơm này.

Nghiên cứu này còn rất mới, và những kết luận của nó còn cần được lặp lại và khám phá thêm trong nhiều bối cảnh khác. Nhưng nó cũng vọng lại những khám phá của Kagan về các học sinh lớp Một dành nhiều thời gian hơn những người bạn của chúng để so sánh giữa các lựa chọn khi chúng chơi trò ghép hình hoặc đọc những từ ngữ lạ. Và nó gợi ý, theo lời của Jadzia Jagiellowicz, nhà khoa học hàng đầu ở Stony Brook, rằng loại người nhạy cảm nghĩ theo một phong cách phức tạp đến khác thường. "Nếu bạn nghĩ theo những cách phức tạp hơn", bà bảo với tôi, "vậy thì nói chuyện về thời tiết hay bạn vừa đi đâu vào kỳ nghỉ vừa rồi rõ ràng không hấp dẫn bằng nói về giá trị của đạo đức".

Một điều khác nữa Aron đã tìm thấy, đấy là những người nhạy cảm đôi lúc đặc biệt cảm thông. Như thể họ có rào cản mỏng hơn nhiều ngăn cách giữa họ với cảm xúc của những người khác và với những bi kịch và sự tàn nhẫn của thế giới này. Họ thường có một lương tâm mạnh mẽ khác thường. Họ tránh những bộ phim và chương trình tivi nhiều bạo lực; họ có nhận thức rất mạnh về hậu quả của mỗi lỗi lầm nhỏ trong hành động của họ. Trong những bối cảnh giao tiếp, họ thường chú trọng mạnh vào những chủ đề như các rắc rối cá nhân, những thứ mà những người khác sẽ thường coi là "quá nặng nề".

Aron nhận ra rằng bà đang tiến đến một thứ rất lớn. Rất nhiều trong số các đặc tính của người nhạy cảm mà bà đã nhận diện được—như tính cảm thông và sự phản ứng nhiệt tình với cái đẹp—được các nhà tâm lý học tin rằng là các đặc tính của những loại tính cách khác như "mức độ dễ chịu" (agreeableness) hay "cởi mở với các trải nghiệm" (openness to experience). Nhưng Aron đã thấy rằng chúng đồng thời cũng là một thành phần cơ bản của sự nhạy cảm. Những khám phá của bà đã ngầm thách thức những chủ nghĩa đã được chấp nhận từ trước trong tâm lý học tính cách.

Bà bắt đầu xuất bản các kết quả thu được trong báo cáo khoa học và các cuốn sách của mình, cũng như diễn thuyết về các công trình của mình. Lúc đầu điều này rất khó khăn. Các khán giả nói với bà rằng ý tưởng của bà rất cuốn hút, nhưng cách diễn thuyết thiếu tự tin của bà làm họ khó tập trung. Nhưng Aron có một ham muốn rất lớn được đưa thông điệp của mình tới với

mọi người. Bà vẫn tiếp tục cố gắng, và học cách để nói với uy quyền như bà có. Đến thời điểm tôi được gặp bà tại Walker Creek Ranch, bà đã hoàn toàn thành thục, tự tin, và hoàn toàn chắc chắn. Sự khác biệt duy nhất giữa bà và người diễn giả quen thuộc của bạn, đấy là ở việc bà tận tâm đến đâu trong việc trả lời từng câu hỏi của khán giả. Bà nấn ná ở lại lâu hơn với nhóm, mặc dù với việc là một người hết sức hướng nội, hẳn bà đã phải cực kỳ muốn được về nhà ngay lập tức.

Lời miêu tả của Aron về những người đặc biệt nhạy cảm nghe có vẻ như đang nói về chính Eleanor Roosevelt. Thực vậy, trong những năm tháng khi Aron lần đầu tiên xuất bản những công trình của mình, các nhà khoa học đã tìm ra được rằng khi bạn cho những người có những gen di truyền thường được gắn với tính nhạy cảm và tính hướng nội (những người với các biến thể gen 5-HTTLPR như đã nhắc đến ở loài khỉ rhesus ở chương 3) vào trong máy fMRI, và cho họ xem những bức ảnh về các khuôn mặt sứt sẹo, những nạn nhân các vụ tai nạn, những thân thể bị xé xác, hay những cảnh tượng thiên nhiên bị ô nhiễm, thùy hạnh nhân—phần não đóng một vai trò quan trọng trong việc xử lý cảm xúc—lập tức được kích hoạt cực kỳ mạnh mẽ. Aron và một nhóm các nhà khoa học cũng đồng thời tìm thấy được rằng khi những người nhạy cảm nhìn thấy những khuôn mặt người đang thể hiện những trạng thái cảm xúc mạnh mẽ, họ bị kích hoạt mạnh mẽ hơn so với những người khác trong những khu vực não liên kết với sự cảm thông và khả năng điều khiển những cảm xúc.

Như thể là, cũng như Eleanor Roosevelt, họ không thể không cảm thấy những gì mà người khác đang phải cảm thấy.

Vào năm 1921, FDR mắc phải căn bệnh bại liệt. Đó là một cú giáng khủng khiếp, và ông đã cân nhắc đến việc sẽ về nghỉ hưu tại vùng nông thôn như một người tàn phế. Nhưng Eleanor đã giúp giữ các mối liên lạc của ông với Đảng Dân Chủ trong khi ông bình phục, bà thậm chí còn đồng ý phát biểu tại một buổi tiệc gây quỹ. Eleanor rất sợ phải nói trước đám đông, và cũng không hề giỏi việc đấy một chút nào—bà có giọng nói rất cao, lại hay cười lớn kiểu rất căng thẳng vào toàn những lúc không thích hợp. Nhưng bà đã bỏ công sức tập luyện để cho sự kiện này, và đã xoay sở thành công với bài diễn thuyết.

Sau lần đó, Eleanor vẫn không cảm thấy chắc chắn gì hơn vào bản thân mình, nhưng bà bắt đầu hoạt động để thay đổi những thực trạng xã hội mà bà thấy xung quanh mình. Bà trở thành tiếng nói tranh đấu cho các vấn đề về quyền phụ nữ, và bắt tay liên minh với những người có đầu-óc-nghiêm-túc

khác. Đến năm 1928, khi FDR được bầu làm Thống đốc Tiểu bang New York, bà đã là giám đốc Văn phòng về Hoạt động của Phụ nữ cho Đảng Dân Chủ, và là một trong số những phụ nữ quyền lực nhất trên chính trường Mỹ lúc bấy giờ. Bà và Franklin giờ đã là một mối liên kết hợp tác chặt chẽ và vô cùng hiệu quả giữa khả năng ứng xử khôn khéo của ông và lương tâm xã hội của bà. “Tôi biết về tình trạng xã hội, có lẽ còn biết rõ hơn cả ông ấy nữa”, Eleanor kể lại với sự khiêm tốn quen thuộc của mình. “Nhưng ông ấy thì lại hiểu rõ về chính phủ, và cách làm thế nào bạn có thể dùng chính phủ để cải thiện mọi thứ. Và tôi nghĩ chúng tôi đã bắt đầu hiểu dần cách làm việc đồng đội”.

FDR được bầu làm tổng thống vào năm 1933. Đó là thời kỳ đỉnh cao của cuộc Khủng hoảng, và Eleanor đã đi khắp đất nước—trong vòng chỉ một chuyến đi kéo dài ba tháng, bà đã hành trình đến hơn 40.000 dặm—để nghe những người dân thường kể lại những câu chuyện gian khó của họ. Mọi người cởi mở với bà theo những cách mà họ chưa bao giờ làm với một nhân vật có uy quyền nào trước đây. Bà đã trở thành tiếng nói từ những người bị tước đoạt tài sản tới Franklin. Khi bà trở về từ những chuyến đi của mình, bà thường kể lại với ông những gì mình đã nhìn thấy, và ép ông phải hành động. Bà đã giúp điều phối các chương trình chính phủ cho những công nhân đào mỏ khốn khổ đã gần-như-chết-đói tại Appalachia. Bà thúc giục FDR phải đưa cả phụ nữ và cư dân Mỹ gốc Phi vào những chương trình thúc đẩy lao động của ông. Và bà đã giúp sắp xếp để Marian Anderson được hát tại Đài tưởng niệm Lincoln. “Bà ấy luôn giữ cho ông ấy ở một mức tiêu chuẩn rất cao. Tất cả những ai đã từng nhìn thấy bà nhìn thẳng vào mắt ông và nói ‘Nào, Franklin, anh nên….’ đều sẽ không bao giờ có thể quên được điều đó”.

Người phụ nữ trẻ rụt rè, nhút nhát từng rất sợ nói trước đám đông ngày nào đã dần biết cách yêu cuộc sống xã hội. Eleanor Roosevelt trở thành vị Đệ Nhất Phu Nhân đầu tiên tổ chức một buổi họp báo, phát biểu tại một hội nghị chính trị cấp quốc gia, viết cho một chuyên mục báo, và xuất hiện trên hàng loạt các chương trình phát thanh. Về sau này trong sự nghiệp của mình, bà đã đảm nhiệm cả chức vụ người đại diện cho nước Mỹ tại Liên Hợp Quốc, nơi bà dùng thương hiệu kỳ lạ của cả những kỹ năng chính trị lẫn sự kiên trì đến cùng của mình để giúp thông qua Tuyên ngôn Quốc tế về Quyền Con Người.

Bà chưa bao giờ có thể vượt qua hoàn toàn sự nhút nhát, dễ tổn thương của mình; cả cuộc đời bà đã phải chịu đựng thứ “tâm trạng Griselda” đen tối, như bà tự gọi nó như vậy (lấy theo tên một công chúa thời trung cổ, người đã lẩn sâu vào trong nơi yên lặng), và chật vật để “phát triển một vẻ bề ngoài

cứng rắn như da tê giác". "Tôi nghĩ những người rụt rè nhút nhát sẽ vẫn luôn rụt rè nhút nhát, nhưng họ có thể học cách để vượt qua chúng", bà nói. Nhưng có lẽ chính sự nhạy cảm này đã giúp bà có thể dễ dàng liên hệ bản thân với những người bị tước đoạt nhân quyền, và cho bà lương tâm đủ mạnh để đứng lên đấu tranh đại diện cho họ. FDR, người được bầu cử vào thời điểm đầu của cuộc Khủng hoảng, được nhớ đến bởi lòng trắc ẩn của mình. Nhưng chính Eleanor là người đã đảm bảo rằng ông biết được người dân Mỹ đang phải chịu đựng khổ sở ra sao.

Mối liên hệ giữa tính nhạy cảm và lương tâm đã được phát hiện và quan sát từ khá lâu. Hãy xem xét thí nghiệm sau đây, tiến hành bởi nhà tâm lý học phát triển (developmental psychologist) Grazyna Kochanska. Một người phụ nữ tốt bụng đưa một món đồ chơi cho một đứa bé, giải thích với nó rằng đứa trẻ cần phải rất cẩn thận với món đồ chơi bởi đây là một thứ mà người phụ nữ rất yêu thích. Đứa trẻ gật đầu nghiêm túc đồng ý, và bắt đầu chơi với món đồ. Không lâu sau đó, theo điều khiển bí mật của những người làm thí nghiệm, món đồ chơi sẽ tự động gãy tan thành hai mảnh.

Người phụ nữ tỏ vẻ rất buồn bã và kêu lên: "Ôi không!". Sau đó cô ấy sẽ đợi xem đứa trẻ sẽ phản ứng như thế nào.

Một số đứa trẻ, hóa ra, lại cảm thấy tội lỗi hơn nhiều so với những đứa trẻ khác về "tội lỗi" của chúng. Chúng quay mặt đi, tự ôm lấy mình, lắp bắp thú tội, giấu mặt đi. Và chính những đứa trẻ chúng ta coi là nhạy cảm nhất, có-mức-độ-phản-ứng cao nhất, những đứa có khả năng cao là người hướng nội, là những người cảm thấy tội lỗi nhất. Vì nhạy cảm đến khác thường với mọi loại trải nghiệm, cả tích cực lẫn tiêu cực, chúng có vẻ cảm thấy cả nỗi buồn của người phụ nữ khi món đồ chơi bị phá hỏng, lẫn cả nỗi lo lắng của chính mình khi đã làm một điều xấu. (Trong trường hợp bạn đang thắc mắc, người phụ nữ trong thí nghiệm đã nhanh chóng quay lại căn phòng với món đồ chơi "đã được sửa" và trấn an đứa trẻ rằng nó không có làm gì sai hết).

Trong nền văn hóa của chúng ta, "cảm giác tội lỗi" là một từ có nghĩa xấu, nhưng nó có lẽ lại là một trong những nền tảng căn bản cho việc xây dựng lương tâm. Nỗi lo lắng mà những em bé rất nhạy cảm này đã cảm thấy khi chúng (có vẻ) đã phá hỏng món đồ chơi cho chúng một động lực mạnh mẽ để không làm hỏng món đồ chơi của bất cứ người nào khác trong tương lai nữa. Khi lên bốn tuổi, theo Kochanska, chính những đứa trẻ này sẽ ít có xu hướng gian lận hay vi phạm luật lệ hơn các đồng bạn khác, kể cả khi chúng nghĩ chúng không thể bị bắt. Khi lên đến khoảng sáu hay bảy tuổi, chúng thường sẽ được cha mẹ mình miêu tả là có những dấu hiệu thể hiện mức độ

đạo đức cao, chẳng hạn như lòng trắc ẩn. Chúng đồng thời cũng có ít những rắc rối về hành vi khác nói chung.

"Những cảm giác tội lỗi vừa đủ, thực tế", Kochanska viết, "có thể giúp thúc đẩy trong tương lai lòng vị tha, tinh thần trách nhiệm cá nhân, cách ứng xử linh hoạt nơi trường học, và sự hòa thuận, khả năng cao, có mối quan hệ tốt với cha mẹ, thầy cô và bạn bè". Đây là một bộ những đặc điểm tính cách cực kỳ quan trọng, nhất là ở vào thời điểm mà, như một nghiên cứu mà Đại học Michigan tiến hành năm 2010 đã chỉ ra: sinh viên đại học ngày nay ít cảm thông hơn tới 40% so với thế hệ của 30 năm trước, với những sự sụt giảm lớn nhất xảy ra từ sau năm 2000. (Các tác giả của nghiên cứu này đã suy đoán rằng sự suy giảm trong lòng cảm thông có liên hệ với sự thịnh hành của các phương tiện truyền thông xã hội, truyền hình thực tế, và một "tinh thần cạnh tranh siêu mạnh").

Tất nhiên, có những đặc điểm này không có nghĩa là những đứa trẻ nhạy cảm là những thiên thần. Chúng cũng có những nét ích kỷ như mọi người khác vậy. Đôi lúc chúng hành động xa lánh hay thiếu thân thiện. Và khi chúng bị quá tải bởi những cảm xúc tiêu cực như sự hổ thẹn hay cảm giác lo sợ, Aron nói, chúng có thể hờ hững đến đáng ngạc nhiên với nhu cầu của những người khác.

Nhưng cũng chính khả năng dễ tiếp nhận trải nghiệm đó, thứ có thể khiến cuộc sống của những người nhạy cảm cao khó khăn đến thế nào, cũng đồng thời giúp xây dựng lương tâm cho họ. Aron kể câu chuyện về một thiếu niên nhạy cảm đã thuyết phục mẹ mình giúp đỡ một người vô gia cư mà cậu bé đã gặp trong công viên, và về một cô bé tám tuổi khác đã khóc không chỉ khi chính mình cảm thấy xấu hổ, mà còn cả khi các bạn của cô bị trêu chọc nữa.

Chúng ta đều biết rất rõ về kiểu người này qua các tác phẩm văn học, có lẽ là bởi rất nhiều các nhà văn bản thân họ cũng là những người hướng nội và nhạy cảm. Anh ấy "đã trải qua cuộc sống với ít hơn một lớp da so với phần lớn mọi người đàn ông khác", tiểu thuyết gia Eric Malpass đã viết như vậy về nhân vật chính trầm lặng và thích suy nghĩ của ông, người đồng thời cũng là một nhà văn, trong cuốn tiểu thuyết "The Long Long Dances". "Những rắc rối của những người khác tác động tới anh nhiều hơn, và cả vẻ đẹp náo nhiệt của cuộc sống nữa: tác động tới anh, thúc đẩy anh phải cầm lấy một cây bút và viết về chúng. [Anh bị tác động mãnh liệt khi] rảo bước trên những ngọn đồi, khi nghe một khúc nhạc của Schubert, và khi phải chứng kiến hàng đêm từ chiếc ghế bành của mình những cảnh đầu rơi máu chảy vẫn đầy rẫy trên những bản tin tivi lúc chín giờ".

Lời miêu tả về những đặc điểm như da-mỏng-hơn-một-lớp (thin-skinned) này tất nhiên có nhiều ý nghĩa ẩn dụ, nhưng nó hóa ra còn khá là thực tế nữa. Một trong số những thí nghiệm các nhà nghiên cứu đã dùng để đo đạc các nét tính cách là thí nghiệm về mức độ dẫn truyền của da, trong đó họ ghi lại việc con người ra mồ hôi nhiều đến đâu khi phải tiếp xúc với tiếng ồn, những cảm xúc mạnh mẽ, cũng như những tác nhân kích thích khác. Những người hướng nội có-mức-độ-phản-ứng-cao ra mồ hôi nhiều hơn, những người hướng ngoại có-mức-độ-phản-ứng-thấp ra mồ hôi ít hơn. Da của họ đúng thực tế là "dày hơn" thật, có thể miễn nhiễm cao hơn với các tác nhân kích thích, chạm vào cũng mát hơn (cool) nữa. Trên thực tế, ý tưởng về sự "cool" của chúng ta chính là đến từ chỗ này: bạn càng có-mức- độ-phản-ứng-thấp, bạn sẽ càng có nhiệt độ thấp (cool). (Tình cờ, những kẻ điên rồ/sociopaths nằm ở điểm cực xa nhất trên thang đo mức độ mát/cool này, với mức độ bị kích thích, độ dẫn truyền của da, và mức độ lo lắng cực kỳ thấp. Đây là một vài bằng chứng cho thấy những kẻ điên rồ/sociopaths là những kẻ có thùy hạnh nhân bị tổn thương).

Máy phát hiện nói dối (hay polygraph) có một phần là thí nghiệm mức độ dẫn truyền của da (skin conductance tests). Chúng hoạt động trên nguyên lý rằng nói dối tạo nên căng thẳng, làm kích hoạt làn da tiết mồ hôi ở những mức độ rất nhỏ. Khi tôi còn ở đại học, tôi đã xin một công việc làm thêm trong hè là làm thư ký cho một hãng trang sức lớn. Tôi phải tham gia một bài kiểm tra với máy phát hiện nói dối như một phần của quá trình xin việc. Bài kiểm tra được tổ chức trong một căn phòng nhỏ, thiếu ánh sáng, với sàn gỗ, và bởi một người đàn ông cao gầy, rít thuốc lá phì phèo với nước da vàng vàng. Người đàn ông hỏi tôi một chuỗi những câu hỏi để khởi động: tên tôi, địa chỉ của tôi, và cứ thế, để xác định mức độ dẫn truyền của làn da tôi trong điều kiện bình thường. Sau đó các câu hỏi bắt đầu đi sâu dần và thái độ của người điều hành kiểm tra bắt đầu gay gắt hơn. Tôi đã từng bị bắt bao giờ chưa? Tôi đã lấy cắp đồ trong siêu thị bao giờ chưa? Tôi có dùng cô-ca-in bao giờ chưa? Với câu hỏi cuối cùng này, người thẩm vấn nhìn xoáy vào mắt tôi rất chăm chú. Khi làm thí nghiệm này, tôi chưa bao giờ dùng cô-ca-in cả, nhưng ông ta có vẻ nghĩ là tôi đã từng. Ánh nhìn buộc tội trên khuôn mặt ông ta là một mẹo kinh điển của các nhân viên cảnh sát khi họ nói với đối tượng nghi vấn là họ đã có bằng chứng rõ rành rành rồi, và chẳng có ích lợi gì trong việc cố chối tội cả.

Tôi biết là người đàn ông này đã lầm, nhưng tôi vẫn đỏ mặt. Và hẳn nhiên, kết quả máy trả về cho thấy tôi đã nói dối ở câu hỏi về cô-ca-in. Làn da của tôi có vẻ mỏng đến nỗi nó tiết ra mồ hôi để phản ứng với cả những tội ác trong tưởng tượng!

Chúng ta thường vẫn nghĩ về sự cool với hình ảnh một người với đôi kính râm, một thái độ bất cần, và một ly rượu trên tay. Nhưng có lẽ chúng ta đã không chọn những đặc điểm này một cách ngẫu nhiên. Có lẽ chúng ta đã thâu nhận kính đen, thái độ thoải mái tự tin, và cả rượu như những tín hiệu thông báo chính xác là vì chúng giúp che giấu đi những dấu hiệu của một hệ thần kinh đang bị quá tải. Kính đen ngăn cản những khác nhìn thấy đôi mắt đang mở lớn vì bất ngờ và sợ hãi của chúng ta; chúng ta cũng đã biết từ các công trình của Kagan rằng một phần thân trên thoải mái là một dấu hiệu điển hình của một mức độ phản ứng thấp; và rượu giúp gỡ bỏ sự ngại ngần và làm giảm bớt mức độ bị kích thích của chúng ta. Khi bạn đi xem một trận đấu bóng và ai đó mời bạn một ly bia, nhà tâm lý học tính cách Brian Little nói, "tức là họ đang nói chào, dùng một ly 'hướng ngoại' đi này".

Các thiếu niên tuổi teen hiểu rõ một cách bản năng về bản chất sinh học của "cool". Trong cuốn tiểu thuyết "Prep" của Curtis Sittenfeld, một cuốn sách khám phá những nghi thức xã hội của tuổi vị thành niên trong môi trường trường học nội trú với sự chính xác đến đáng kinh ngạc, nhân vật chính, Lee, đã bất ngờ được mời đến phòng ký túc của Aspeth, cô gái cool nhất trường. Điều đầu tiên cô để ý thấy là thế giới của Aspeth nhiều kích thích đến như thế nào. "Ngay từ ngoài cửa, tôi đã có thể nghe thấy tiếng nhạc xập xình ồn ã", cô quan sát. "Những dây đèn Giáng Sinh trắng, ngay lúc này đều đang được bật toàn bộ, dán cao dọc khắp những bức tường, và trên bức tường phía bắc họ treo một bức tranh khổng lồ màu cam và xanh lá cây... Tôi thấy như mình bị quá tải và hơi có chút khó chịu nữa. Căn phòng mà tôi ở cùng [bạn cùng phòng của tôi] có vẻ quá yên lặng và đơn giản, cuộc sống của chúng tôi có vẻ quá yên lặng và đơn giản. Có phải Aspeth sinh ra đã cool rồi hay không, tôi tự hỏi, hay có ai đó đã dạy cô ấy tất cả những điều này, như một người chị gái hay một người anh chị em họ nào đó chẳng hạn?".

Nền văn hóa thể thao (jock cultures) cũng cảm nhận được bản chất sinh học về mức-độ-phản-ứng-thấp của sự "cool" nữa. Với các nhà du hành vũ trụ thời kỳ đầu, có một mức nhịp tim thấp, thứ được liên kết với mức độ phản ứng thấp, là một biểu tượng của địa vị. Trung úy (lieutenant) John Glenn, người Mỹ đầu tiên đã đi hết quỹ đạo vòng quanh Trái Đất và sau này còn tranh cử Tổng Thống, đã rất được các đồng đội của ông ngưỡng mộ bởi mức nhịp tim "siêu cool" của ông trong khi cất cánh (chỉ có 110 nhịp một phút).

Nhưng sự thiếu "cool" có thể có giá trị về mặt xã hội nhiều hơn là ta nghĩ. Cái đỏ mặt khi một nhà thẩm vấn dí mặt vào sát mặt bạn và hỏi liệu bạn đã dùng cô-ca-in bao giờ chưa đó, hóa ra lại là một dạng "chất kết dính xã hội" (social glue). Trong một thí nghiệm mới đây, một nhóm các nhà tâm lý học,

dẫn đầu bởi Corine Dijk, đã yêu cầu khoảng sáu mươi người tham gia đọc hồ sơ ghi chép về những người đã làm một hành động sai trái về mặt đạo đức nào đó, như lái xe bỏ đi khỏi một vụ tai nạn, hay một việc gì đó đáng xấu hổ, như làm đổ cà phê lên quần áo ai đó. Những người tham gia được cho xem ảnh của những "thủ phạm", những người trong các bức ảnh này sẽ có một trong bốn biểu hiện khác nhau sau: hổ thẹn hoặc xấu hổ (đầu và mắt hướng xuống); xấu hổ/hổ thẹn kèm đỏ mặt; bình thản; bình thản kèm đỏ mặt. Sau đó họ được yêu cầu đánh giá mức độ cảm thông và mức độ đáng tin tưởng của những người "thủ phạm" này.

Hóa ra những người thủ phạm mà đỏ mặt đều nhận được đánh giá tích cực hơn là những người không đỏ mặt. Đó là bởi vì sự đỏ mặt là dấu hiệu của sự lo lắng dành cho người khác. Như Dacher Keltner, một nhà tâm lý học tại Đại học California, Berkeley, người chuyên tập trung nghiên cứu các cảm xúc tích cực, đã nói trên tạp chí New York Times: "Một cái đỏ mặt xuất hiện ngay trong hai hoặc ba giây, và nói "Tôi có quan tâm; tôi biết mình vừa vi phạm một thỏa thuận giao tiếp".

Trên thực tế, chính thứ mà mọi người có mức-độ-phản-ứng-cao ghét nhất về việc đỏ mặt—sự không thể điều khiển được của nó—lại chính là thứ khiến nó hữu dụng trong giao tiếp tới vậy. "Bởi vì không thể nào điều khiển việc đỏ mặt theo ý muốn được", Dijk suy đoán, đỏ mặt chính là một dấu hiệu đảm bảo của cảm giác xấu hổ. Và cảm giác xấu hổ, theo Keltner, là một cảm xúc mang tính đạo đức. Nó cho thấy sự khiêm tốn, nhún nhường, và một mong muốn hòa bình, tránh mọi xung đột. Nó sinh ra không phải là để cách ly những người cảm thấy hổ thẹn (như những người dễ đỏ mặt hay cảm thấy), mà là để đưa mọi người lại gần nhau hơn.

Keltner đã tìm kiếm nguồn gốc của cảm giác xấu hổ ở con người, và đã tìm ra rằng sau khi rất nhiều động vật linh trưởng đánh nhau, chúng luôn cố làm hòa. Chúng làm điều này một phần bằng cách thể hiện những cử chỉ xấu hổ giống với thứ chúng ta vẫn thường thấy ở con người—nhìn đi chỗ khác, tức công nhận việc làm sai và khẳng định ý muốn sẽ dừng lại; cúi thấp đầu, thứ giúp làm thu nhỏ kích thước cơ thể; và cắn chặt môi, một dấu hiệu của sự ngại ngùng. Những cử chỉ này ở người đã được gọi là "hành động của sự cống hiến" ("acts of devotion"), Keltner viết. Quả thực vậy, Keltner, người đã được dạy để đọc nét biểu cảm trên khuôn mặt người khác, đã nghiên cứu các bức ảnh của những người hùng được tôn vinh về mặt đạo đức như Gandhi hay Đại Lai Lạt Ma; và tìm thấy rằng họ cũng có những nét đặc điểm như nụ cười tập luyện và ánh mắt lảng tránh đó".

Trong cuốn sách của mình, “Born to Be Good”, Keltner thậm chí còn nói rằng nếu anh phải chọn bạn đời sau này cho mình với chỉ một câu hỏi trong một cuộc hẹn-hò-siêu-tốc, câu hỏi mà ông chọn sẽ là “Đâu là trải nghiệm đáng xấu hổ gần đây nhất của cô?”. Sau đó ông sẽ quan sát rất kỹ càng những dấu hiệu như cắn môi, đỏ mặt, và ánh nhìn lảng tránh. “Những yếu tố của nỗi xấu hổ là những dấu hiệu chớp nhoáng cho thấy mức độ tôn trọng của cá nhân đó trước những phán xét từ người khác”, ông viết. “Cảm giác xấu hổ tiết lộ cho chúng ta thấy người đó quan tâm đến những luật lệ giúp ràng buộc chúng ta lại với nhau”.

Nói một cách khác, bạn muốn đảm bảo rằng người bạn đời tương lai của mình có để tâm đến những điều người khác nghĩ. Để tâm quá nhiều cũng vẫn còn tốt hơn là để tâm quá ít.

Bất kể việc đỏ mặt có nhiều lợi ích đến đâu, cái hiện tượng về mức độ nhạy cảm cao này vẫn đưa ra một câu hỏi hiển nhiên: Làm thế nào những người cực kỳ nhạy cảm vẫn có thể sống sót qua quy trình sàng lọc khắc nghiệt của tiến hóa? Nếu những người bạo dạn và hùng hổ thường thắng thế (như suy nghĩ thông thường), tại sao những người nhạy cảm không bị loại bỏ ra khỏi dân số nhân loại từ hàng ngàn năm trước, như loài nhái cây da cam (tree frogs colored orange)? Bởi vì bạn có thể, nói như nhân vật chính trong cuốn tiểu thuyết The Long Long Dances, bị rung động sâu sắc hơn nhiều người ngồi bên cạnh bạn bởi đoạn mở đầu trong một bản nhạc của Schubert, và bạn có thể sẽ co rúm người nhiều hơn những người khác trước những cảnh chặt xương cắt thịt, và bạn có thể từng là dạng trẻ em đã vặn vẹo rất khổ sở khi bạn tưởng mình đã làm hỏng món đồ chơi yêu thích của một ai đó; nhưng sự tiến hóa không tưởng thưởng cho những điều đó.

Hay là nó có nhỉ?

Elaine Aron có một vài ý tưởng về điều này. Bà tin rằng những sự nhạy cảm bản thân nó không phải là thứ được tiến hóa lựa chọn, mà đúng hơn là những sự cẩn thận, ưa suy nghĩ thường đi cùng với nó mới là thứ được lựa chọn kìa. “Loại người ‘nhạy cảm’ hoặc ‘phản ứng’ thường sẽ suy ngẫm về chiến lược, hay quan sát kỹ trước khi hành động”, bà viết, “và do đó tránh được những nguy hiểm, thất bại, những sự hao tổn năng lượng một cách không cần thiết; những điều mà để làm được cần phải có một hệ thần kinh được thiết kế đặc biệt để quan sát và phát hiện từng sự khác biệt nhỏ nhất. Đó chính là chiến lược ‘đặt cược vào kèo chắc ăn nhất’, hay ‘nhìn kỹ trước khi nhảy’. Ngược lại, chiến lược chủ động của [nhóm còn lại] là làm người đầu tiên, mà không hề có đầy đủ thông tin và phải đối mặt với nhiều điều mạo hiểm—chiến lược

kiểu "làm một cú thật xa", bởi vì "trâu chậm uống nước đục" và "cơ hội chỉ đến gõ cửa một lần thôi".

Quả thực, rất nhiều người mà Aron coi là người nhạy cảm đều có một vài trong số hai mươi bảy đặc điểm được coi là gắn liền với nét tính cách này, nhưng không phải tất cả trong số chúng. Có thể họ rất nhạy cảm với ánh sáng hoặc tiếng ồn, nhưng lại không hề gì với cà phê hay sự đau đớn; họ có thể không hề nhạy cảm với bất cứ thứ gì liên quan đến giác quan thụ thể, nhưng lại là những người suy nghĩ rất sâu sắc và có một cuộc sống nội tâm rất phong phú. Họ thậm chí có thể không phải là người hướng nội—chỉ khoảng 70 phần trăm người nhạy cảm là người hướng nội, theo lời của Aron, trong khi 30 phần trăm còn lại là những người hướng ngoại (mặc dù nhóm này thường báo cáo lại là họ vẫn cần nhiều thời gian yên tĩnh và một mình hơn so với những người hướng ngoại điển hình khác). Điều này, theo Aron suy đoán, là bởi vì sự nhạy cảm nổi lên như một sản-phẩm-phụ trong chiến lược sinh tồn, và bạn chỉ cần một vài, chứ không phải tất cả, các đặc điểm tính cách để có thể thực hiện chiến lược sinh tồn này một cách hiệu quả.

Đây là một lượng bằng chứng cực kỳ lớn cho quan điểm của Aron. Các nhà sinh vật học tiến hóa đã từng một thời tin rằng mọi loài động vật đều tiến hóa để khớp vào một vai trò nhất định trong hệ sinh thái, và rằng có một hệ các hành vi lý tưởng cho từng vai trò đó, và rằng các thành viên trong mỗi giống loài mà có hành vi chệch ra khỏi "hệ lý tưởng" này sẽ đều dần dần biến mất. Nhưng hóa ra không chỉ có con người là phân ra thành hai nhóm "quan sát chờ đợi" và nhóm "cứ xông tới làm đi". Hơn một trăm giống loài khác trong vương quốc động vật cũng đa phần được tổ chức giống vậy.

Từ ruồi giấm cho đến mèo nhà, cho đến linh dương, từ cá mặt trăng cho đến vượn cáo mắt to cho đến chim sẻ bạc má, các nhà khoa học đã phát hiện ra rằng xấp xỉ 20% trong số thành viên của các loài động vật này là dạng "chậm khởi động", trong khi 80% còn lại là loại "nhanh" sẽ dũng cảm lao tới mà không để tâm nhiều lắm đến những gì đang xảy ra xung quanh mình. (Có điều đáng ngạc nhiên lại, tỷ lệ phần trăm các em bé sơ sinh trong phòng thí nghiệm của Kagan mà sinh ra đã là người có-mức-độ- phản-ứng-cao là, như bạn có thể nhớ, hai mươi phần trăm).

Nếu những động vật "nhanh" hoặc "chậm" đều có nhóm của riêng chúng, nhà sinh vật học tiến hóa David Sloan Wilson viết, "một vài trong số đám 'nhanh' sẽ làm tất cả mọi người khác phát chán vì cuộc nói chuyện quá to của mình, trong khi những người khác sẽ lẩm bẩm với ly bia của mình rằng họ chẳng được ai tôn trọng cả. Những sinh vật 'chậm' được miêu tả là những

kẻ nhút nhát, rụt rè và nhạy cảm. Họ không tự tin hùng hổ, nhưng họ rất giỏi quan sát và phát hiện những thứ mà loại hùng hổ bắt nạt sẽ không bao giờ thấy. Họ là những nhà văn và nghệ sĩ tại buổi tiệc, có những cuộc chuyện trò thú vị mà kẻ hùng hổ không thể nghe thấy. Họ là những nhà phát minh luôn tìm ra những cách mới để hành xử, trong khi những kẻ hùng hổ ăn cắp bằng sáng chế của họ bằng cách sao chép hành vi của họ".

Thỉnh thoảng, một tờ báo hay một chương trình tivi sẽ phát một câu chuyện về tâm lý động vật, thể hiện rằng các hành vi nhút nhát, rụt rè là không phù hợp, và những hành vi bạo dạn là thu hút và đáng kính trọng. (Đó chính là loại ruồi giấm của chúng ta!). Nhưng Wilson, cũng giống như Aron, tin rằng cả hai loại động vật này cùng tồn tại bởi chúng có những chiến lược sinh tồn khác nhau, mỗi loại lại có lợi thế theo những cách riêng và vào những thời điểm khác nhau. Đây là thứ vẫn được biết đến là "quy luật bù-trừ" (trade-off theory) trong tiến hóa, khi một đặc điểm cụ thể thì không tốt cũng chẳng xấu, mà chỉ là một tập hợp cả ưu điểm lẫn nhược điểm mà trong từng hoàn cảnh sẽ giúp sinh tồn tốt hoặc không.

Những động vật "rụt rè nhút nhát" đi kiếm thức ăn kém thường xuyên hơn, và ít đi xa hơn, tiết kiệm năng lượng, quan sát nhiều, và thường sống sót khi thú ăn thịt xuất hiện. Những động vật bạo dạn thường xông xáo xa hơn, dễ bị xơi tái bởi những loài động vật ở cấp độ cao hơn trong chuỗi thức ăn, nhưng lại sinh tồn tốt hơn khi nguồn thức ăn trở nên khan hiếm và chúng cần phải chấp nhận nhiều mạo hiểm hơn. Khi Wilson thả những chiếc bẫy bằng kim loại xuống một hồ đầy cá Pumpkinseed, một sự kiện mà như ông nói phải gây rối loạn với lũ cá nhiều như thể có một chiếc đĩa bay vừa đáp xuống Trái Đất vậy; những con cá bạo dạn không thể không điều tra—và lao thẳng vào những chiếc bẫy của Wilson. Những con cá rụt rè, nhút nhát lại lượn lờ rất thận trọng tại tận rìa của hồ nước, khiến Wilson không thể nào bắt được chúng.

Mặt khác, sau khi Wilson đã bắt được thành công cả hai loại cá với một hệ thống lưới phức tạp, và mang hết tất cả chúng về phòng thí nghiệm của mình, những con cá bạo dạn nhanh chóng thích nghi ngay được với môi trường sống mới của mình, và bắt đầu ăn trở lại sớm hơn đúng 2 ngày so với những người anh em rụt rè nhút nhát của chúng. "Không có một loại tính cách [động vật] tốt nhất nào cả", Wilson viết, "mà chỉ có một tập hợp đa dạng cách loại tính cách khác nhau, được duy trì bởi chọn lọc tự nhiên".

Một ví dụ khác về giả thiết quy luật bù-trừ trong tiến hóa là một loài động vật có tên Trinidadian guppy (một loại cá nhỏ). Những con cá này phát triển

tính cách của mình—với một tốc độ đáng kinh ngạc, trên quan điểm tiến hóa—để thích hợp với những điều kiện môi trường nhỏ nơi chúng sống. Kẻ thù tự nhiên của chúng là cá pike. Nhưng ở trong một số cộng đồng cá Trinidadian guppy, như ở thượng nguồn những thác nước chẳng hạn, không hề có cá pike. Nếu bạn là một chú cá Trinidadian guppy được lớn lên trong một môi trường tuyệt diệu như vậy, vậy thì khả năng cao là bạn sẽ có một tính cách dũng cảm và bất cần rất phù hợp với cuộc sống "la dolce vita" (cuộc sống ngọt ngào) này của mình. Ngược lại, nếu gia đình cá guppy của bạn lại đến từ một "khu dân cư tệ hại" phía cuối nguồn, nơi bè lũ cá pike luôn lượn lờ đầy đe dọa dọc những con nước, vậy thì bạn có lẽ sẽ có một phong cách cẩn trọng hơn rất nhiều, để có thể tránh được bọn xấu.

Điều thú vị là ở chỗ những khác biệt này có tính di truyền, chứ không phải là do học được, nên các con con của những chú guppy bạo dạn khi phải chuyển vào sống trong những "khu dân cư tệ hại" vẫn kế thừa y nguyên sự dũng cảm của cha mẹ chúng—kể cả khi điều này đặt chúng vào một thế bất lợi cực kỳ lớn khi so với những người bạn cảnh giác của mình. Nhưng cũng không mất quá lâu để các gen của chúng có thể đột biến, và các hậu duệ có thể xoay sở để tiếp tục sinh tồn của chúng thường sẽ là trở thành dạng thận trọng. Điều tương tự cũng xảy ra với những con cá guppy cẩn trọng khi loài cá pike kẻ thù đột nhiên biến mất; chỉ mất khoảng hai mươi năm để các hậu duệ của chúng tiến hóa trở thành những con cá luôn cư xử như thể chúng chẳng thèm quan tâm đến bất cứ điều gì trên thế giới.

"Quy luật bù trừ" này có vẽ cũng áp dụng tương tự với con người. Các nhà khoa học đã khám phá ra trong những cộng đồng du canh du cư, những người được thừa hưởng gen có liên quan tới tính hướng ngoại (mà cụ thể hơn là tới việc tìm kiếm những thứ mới lạ) thường phát triển tốt hơn so với những người không có dạng gen này. Nhưng trong những cộng đồng dân cư ổn định, chính những người có kiểu gen hướng ngoại này lại là những người khó phát triển hơn. Chính những đặc điểm có thể giúp cho một người du cư đủ dũng cảm để săn bắn và bảo vệ gia súc của cải khỏi giặc cướp, lại cũng là thứ có thể cản trở họ làm tốt trong những công việc thứ cấp hơn như trồng trọt, buôn bán chợ búa, hay tập trung vào chuyện học tập.

Hoặc hãy xem xét sự bù-trừ này: những con người hướng ngoại có nhiều bạn tình hơn so với những người hướng nội—một lợi thế tuyệt vời cho bất cứ giống loài nào muốn gia tăng tỷ lệ sinh sản—nhưng họ đồng thời lại cũng ngoại tình và li dị nhiều hơn, thường xuyên hơn, một điều không hề tốt chút nào cho con cái của những cặp đôi này. Người hướng ngoại tập thể dục thể thao nhiều hơn, nhưng người hướng nội lại ít gặp tai nạn hoặc những chấn

thương nghiêm trọng hơn. Người hướng ngoại có những mạng lưới quan hệ rất rộng và thường tận hưởng rất nhiều sự trợ giúp đắc lực từ các mối quan hệ này, nhưng họ lại cũng có xu hướng phạm tội nhiều hơn. Như Jung đã suy đoán từ gần một thế kỷ trước đây về hai dạng tính cách: "một bên [hướng ngoại] thì có tỷ lệ sinh sản cao, nhưng khả năng tự đề kháng thì thấp và tuổi thọ mỗi cá nhân lại thường ngắn; trong khi một bên [hướng nội] thì trang bị cho mỗi cá nhân vô vàn phương pháp tự-bảo-vệ, nhưng lại đi cùng với một tỷ lệ sinh sản thấp hơn nhiều".

Lý thuyết bù-trừ thậm chí còn có thể đúng cho cả một giống loài. Giữa các nhà sinh vật học tiến hóa, những người thường ủng hộ quan điểm cho rằng mọi cá thể sinh vật đơn lẻ đều luôn nhất quyết bằng mọi cách có thể để di truyền lại ADN của riêng mình, cái ý tưởng cho rằng trong giống loài còn có cả những cá thể với những đặc điểm tính cách giúp nâng cao khả năng sinh tồn của cả tập thể là một chủ đề được tranh cãi rất kịch liệt, và chỉ không lâu trước đây thôi, có thể thực sự khiến bạn bị đá ra khỏi giới học thuật. Nhưng quan điểm này đang dần nhận được sự chấp nhận. Một số nhà khoa học thậm chí còn suy đoán rằng nền tảng tiến hóa cho những đặc điểm như tính nhạy cảm cao chính là một lòng cảm thông sâu sắc với nỗi bất hạnh của những thành viên khác trong cùng giống loài, đặc biệt là với các thành viên trong cùng gia đình.

Nhưng bạn không cần phải đi xa tới vậy. Như Aron đã giải thích, cũng hợp lý khi mà các giống loài bầy đàn phụ thuộc vào những thành viên nhạy cảm của chúng để sinh tồn. "Hãy giả sử trong một đàn linh dương… có một vài thành viên thường xuyên dừng việc gặm cỏ lại để dùng những giác quan nhạy cảm của chúng để canh chừng lũ thú ăn thịt", bà viết. "Những bầy đàn có những cá thể nhạy cảm, cẩn trọng như vậy sẽ sinh tồn tốt hơn, và do vậy tiếp tục sinh sản, và nhờ thế những cá thể nhạy cảm mới lại tiếp tục được sinh ra trong đàn".

Và tại sao ở con người lại có gì khác hơn cơ chứ? Chúng ta cần những Eleanor Roosevelt của chúng ta cũng như những đàn thú gặm cỏ cần những con linh dương nhạy cảm của chúng vậy.

Bên cạnh những động vật "nhút nhát" và "bạo dạn", và bên cạnh những cá thể "nhanh" và "chậm", các nhà sinh vật học đôi lúc còn nhắc đến những thành viên "diều hâu" và "bồ câu" của một giống loài nhất định nữa. Chim bạc má lớn (Great tit birds) chẳng hạn, một vài trong số chúng hung hăng hơn nhiều so với những con khác. Loài chim này ăn hạt cây sồi, và trong những thời điểm khi hạt cây khan hiếm, những con chim mái thuộc loại

"diều hâu", như bạn có thể dự đoán, làm tốt hơn nhiều, bởi chúng nhanh hơn trong việc thách thức các con chim cùng tranh ăn hạt với mình khác đấu tay đôi. Nhưng vào

những mùa mà hạt sồi nhiều vô kể, những con mái loại "bồ câu"—mà, tình cờ, cũng là những con mẹ tận tâm chăm sóc con cái hơn—lại làm tốt hơn so với những con thuộc loại "diều hâu", bởi những cá thể "diều hâu" tốn nhiều thời gian và sức lực để lao vào những trận đấu vô nghĩa hơn.

Chim bạc má lớn trống, trong lúc đó, lại có một quy luật khác hẳn. Đó là vì vai trò chính của chúng trong cuộc sống không phải là tìm thức ăn, mà là bảo vệ lãnh thổ. Trong những năm tháng khi nguồn thức ăn khan hiếm, rất nhiều trong số những đồng bạn chim bạc má đực của chúng chết vì đói, do đó thừa đủ chỗ cho tất cả những con còn lại. Những con trống "diều hâu" sau đó liền rơi vào cùng nhóm với những người đồng chí chim mái của mình trong mùa nhiều hạt—chúng lao vào cắn giết, lãng phí những nguồn tài nguyên quý giá của mình vào mỗi trận chiến đẫm máu. Nhưng trong những năm tháng có đủ nguồn thức ăn, khi việc cạnh tranh lãnh thổ để làm tổ trở nên căng thẳng, thì sự hung hăng hiếu chiến lại trợ giúp vô cùng đắc lực cho những con chim bạc má lớn trống này.

Trong những thời điểm của chiến tranh hay sự sợ hãi—những thứ ở con người cũng tương đương với một mùa hạt tệ hại với loài chim bạc má vậy—có vẻ rằng thứ chúng ta cần đến nhất là dạng anh hùng hung hăng. Nhưng nếu toàn bộ dân số của chúng ta đều là những chiến binh, sẽ không có ai để chú ý thấy, chứ chưa nói đến chiến đấu với những mối hiểm họa tiềm tàng cũng nguy hiểm không kém, nhưng âm thầm hơn nhiều, như bệnh truyền nhiễm hay biến đổi khí hậu chẳng hạn.

Hãy cân nhắc tới chiến dịch vận động kéo dài hàng nhiều thập kỷ của phó tổng thống Mỹ Al Gore 29 để nâng cao nhận thức của thế giới về sự nóng lên toàn cầu. Gore là một người, theo rất nhiều nghĩa, hướng nội. "Nếu bạn gửi một người hướng nội tới một buổi lễ hay một sự kiện với hàng trăm người tới dự, anh ta sẽ xuất hiện với ít năng lượng hơn rất nhiều so với những gì anh ấy thực sự có", trích lời một người phụ tá cũ của ông. "Gore cần một khoảng nghỉ sau mỗi một buổi sự kiện như vậy". Gore cũng thừa nhận rằng các kỹ năng của ông không phù hợp với việc đi khắp nơi để diễn thuyết hay nói trước đám đông. "Hầu hết mọi người trong giới chính trị nạp lấy năng lượng cho mình bằng cách hào hứng nói lớn và bắt tay và các việc giống vậy", ông nói. "Tôi thì lấy năng lượng từ việc bàn luận về những ý tưởng".

29 Albert Arnold Gore, Jr. (tên thường được gọi Al Gore; sinh ngày 31 tháng 3 năm 1948) là Phó Tổng thống thứ 45 Hiệp Chủng Quốc Hoa Kỳ, ông giữ chức vụ này từ năm 1993 đến 2001 dưới thời Tổng thống Bill Clinton. Gore đã đi nhiều nơi để diễn thuyết về tình trạng nóng lên toàn cầu mà ông gọi là "cuộc khủng hoảng khí hậu". Năm 2006, ông tham gia diễn xuất trong phim tài liệu An Inconvenient Truth (Sự thật mất lòng) tập trung vào chủ đề môi trường và tình trạng nóng lên toàn cầu. Phim này đoạt giải Oscar. (Nguồn: Wikipedia)

Nhưng kết hợp niềm đam mê suy nghĩ đó với sự chú tâm tới từng chi tiết nhỏ nhất—cả hai đều là những nét tính cách điển hình của người hướng nội—và bạn sẽ có một tập hợp vô cùng mạnh mẽ. Vào năm 1968, khi Gore còn là một sinh viên đại học Harvard, ông đã tham dự một lớp học của một nhà hải dương học nổi tiếng, người đã trình bày những bằng chứng đầu tiên cho thấy mối liên hệ giữa việc đốt nhiên liệu hóa thạch và hiệu ứng nhà kính. Gore lập tức trở nên rất hứng thú và chú tâm tới chủ đề này.

Ông cố gắng nói cho mọi người điều mình biết. Nhưng ông nhận ra rằng mọi người không hề lắng nghe. Cứ như thể họ không hề nghe thấy tiếng chuông báo động đang réo lên vô cùng lớn ngay bên tai ông vậy.

"Khi tham dự Quốc hội vào giữa thập kỷ 70, tôi đã giúp tổ chức những buổi nói chuyện đầu tiên về sự nóng lên toàn cầu", ông nhớ lại trong bộ phim đã đoạt giải Oscar, "An Inconvenient Truth"—một bộ phim mà cảnh hành động kịch tính nhất là hình ảnh Gore một mình kéo chiếc va-ly của ông trên một sân bay giữa đêm. Gore tỏ ra hoàn toàn thực sự ngạc nhiên khi chẳng ai để tâm: "Tôi thực sự đã nghĩ và tin rằng câu chuyện sẽ đủ thuyết phục để tạo ra một sự khác biệt trong cách Quốc hội phản ứng về vấn đề này. Tôi đã nghĩ cả họ cũng sẽ phải thấy giật mình nữa. Và họ đã không hề".

Nhưng nếu Gore khi đó biết điều mà chúng ta bây giờ đã biết về các nghiên cứu của Kagan, và của Aron nữa, ông có thể đã ít ngạc nhiên hơn về phản ứng của các đồng nghiệp mình. Ông thậm chí đã có thể dùng những hiểu biết của mình về tâm lý học tính cách để làm họ phải lắng nghe. Quốc hội, như lẽ ra ông đã có thể an tâm mà kết luận, được cấu tạo bởi một số những người ít nhạy cảm nhất trên cả nước—những người mà, nếu họ là những đứa trẻ trong thí nghiệm của Kagan, họ chắc chắn sẽ đầy tự tin tiến thẳng tới chỗ những anh hề mặc trang phục kỳ lạ và những người phụ nữ lớn tuổi lạ mặt đeo mặt nạ phòng độc và không cần đến thậm chí ngoái lại nhìn mẹ mình lấy một lần. Bạn có còn nhớ về hai nhân vật Tom hướng nội và Ralph hướng ngoại trong thí nghiệm của Kagan không? Ừm, Quốc hội đầy những Ralph

—nó được thiết kế ra để dành cho những người như Ralph. Hầu hết các Tom trên thế giới này sẽ không muốn dành thời gian của họ lập kế hoạch cho những chiến dịch hay tán chuyện với những nhà vận động hành lang.

Những thành viên Quốc hội giống-Ralph này có thể là những con người tuyệt vời—đầy cởi mở, dũng cảm, giàu sức thuyết phục—nhưng họ sẽ không dễ trở nên cảnh giác chỉ bởi một vài tấm ảnh về một vết nứt nhỏ xíu ở một dòng sông băng xa xôi nào đó. Họ cần những yếu tố kích thích mạnh mẽ hơn nữa để khiến họ phải lắng nghe. Đó cũng là lý do tại sao Gore cuối cùng cũng đã truyền tải được thông điệp của mình đến họ, khi ông hợp tác với những phù thủy Hollywood tài năng, những người có thể đóng gói lời cảnh báo của ông vào một show diễn đầy-hiệu-ứng-đặc-biệt mà sau này đã trở thành bộ phim "An Inconvenient Truth".

Gore đồng thời cũng khai thác thế mạnh của chính mình, sử dụng khả năng tập trung tự nhiên cùng sự chuyên cần, cẩn thận của mình để quảng bá cho bộ phim một cách không mệt mỏi. Ông ghé thăm hàng chục rạp chiếu phim trên khắp quốc gia để gặp gỡ người xem, và đồng ý tham gia vô số cuộc phỏng vấn trên tivi và radio. Về vấn đề ấm lên toàn cầu, Gore có một tiếng nói cực kỳ rõ ràng mà ông không có với tư cách một nhà chính trị. Việc tập trung vào một niềm đam mê duy nhất thay vì nhón gót nhảy từ chủ đề này qua chủ đề khác đến với ông thật dễ dàng. Ngay cả việc phải nói chuyện với đám đông cũng tới thật tự nhiên khi chủ đề là sự biến đổi khí hậu: Gore khi nói về nóng lên toàn cầu có một phong thái dễ gần và một mối liên kết với khán giả mà ông không hề có khi là một ứng cử viên chính trị. Đó là vì nhiệm vụ này, với ông, không phải là về chính trị hay tính cách. Nó là về tiếng gọi của lương tâm của ông. "Nó là về sự sống còn của cả hành tinh", ông nói. "Sẽ không ai quan tâm đến chuyện người nào thắng hay thua một cuộc bầu cử khi mà Trái Đất này không thể cung cấp sự sống được nữa".

Nếu bạn là dạng nhạy cảm, vậy thì bạn có thể đang có thói quen giả vờ mình là một chính trị gia nhiều hơn, và ít là dạng cẩn trọng hay chỉ tập trung vào một điều duy nhất hơn như bạn thực sự là. Nhưng ở chương này, tôi đang xin bạn hãy nghĩ lại về quan điểm này. Nếu không có những người như bạn, chúng ta, theo đúng nghĩa đen, sẽ chết đuối tất cả.

Quay trở lại Điền trang Walker Creek Ranch và buổi gặp mặt của những người thuộc dạng nhạy cảm; ở đây, Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng và nhưng nguyên tắc cao nhất của nó về sự "cool" đang bị đảo ngược lại hoàn toàn. Nếu cool là về việc có một mức độ phản ứng thấp, giúp dẫn một người đến sự bạo dạn và thờ ơ, vậy thì đám đông những người đã đến để gặp

Elaine Aron này không hề cool một chút nào.

Không khí ở đây thật đáng ngạc nhiên, đơn giản chỉ vì nó quá khác lạ. Nó là thứ bạn có thể sẽ tìm thấy tại một lớp yoga hay một ngôi chùa đạo Phật, chỉ trừ việc ở đây không hề có một tôn giáo hay một quan điểm thống nhất nào, chỉ có một nét tính khí chung được chia sẻ bởi tất cả mọi người. Có thể dễ dàng thấy điều này khi Aron phát biểu bài nói của bà. Bà từ lâu đã quan sát thấy rằng khi bà nói chuyện với những nhóm người đặc biệt nhạy cảm, không khí trong căn phòng yên tĩnh và kính cẩn hơn nhiều so với những nơi tập hợp công cộng bình thường, và điều này đúng trong suốt cả bài diễn thuyết của bà. Nhưng nó còn tiếp tục đúng cho đến hết cả kỳ nghỉ cuối tuần đó nữa.

Tôi chưa bao giờ được nghe nhiều đến thế những câu "mời anh/chị đi trước" và "cám ơn anh/chị" như ở đây. Trong những bữa ăn, mà đều được bày trên những chiếc bàn ăn tập thể dài kiểu trại-nghỉ-hè, căng-tin-ngoài-trời, mọi người đều hào hứng hăng say nhảy vào tìm kiếm những cuộc nói chuyện. Có rất nhiều những cuộc thảo luận một-đối-một về những chủ đề rất thân mật như trải nghiệm thủa ấu thơ và cuộc sống tình yêu tuổi trưởng thành; về những vấn đề xã hội như dịch vụ chăm sóc sức khỏe hay sự biến đổi khí hậu; trong các cách kể chuyện không có mấy những chiêu trò với mục đích để mua vui người nghe. Mọi người cẩn thận lắng nghe người kia nói và trả lời lại một cách đầy chín chắn, thận trọng. Aron đã để ý thấy rằng những người nhạy cảm có xu hướng nói nhỏ nhẹ, bởi đó là cách họ ưa thích những người khác giao tiếp lại với họ.

"Với phần còn lại của thế giới", Michelle, một nhà thiết kế trang web đang vừa nói vừa ngả người về phía trước như thể rạp mình trước một cơn gió vô hình, nhận xét: "bạn đưa ra một câu phát ngôn và mọi người có thể có hoặc có thể không bàn luận về nó. Ở đây, bạn đưa ra một câu phát ngôn và ai đó sẽ nói: "Điều đó có nghĩa là gì?". Và nếu bạn cũng hỏi ai đó khác câu hỏi này, họ thực sự sẽ trả lời".

Không phải rằng ở đây không có nói chuyện phiếm, Strickland, người điều hành chính của buổi gặp mặt, nhận xét. Nhưng chỉ là chuyện phiếm sẽ đến không phải vào lúc bắt đầu của các cuộc nói chuyện, mà là vào lúc kết thúc của chúng. Trong hầu hết mọi bối cảnh, mọi người đều dùng chuyện phiếm như một cách để thư giãn bản thân để bước vào một mối quan hệ mới, và chỉ khi họ thấy thoải mái họ mới kết nối chặt chẽ hơn. Những người nhạy cảm dường như làm ngược lại hoàn toàn. Họ "thích thú nói chuyện phiếm chỉ sau khi họ đã bàn luận rất sâu", Strickland nói. "Khi những người nhạy cảm ở

trong những môi trường giúp nuôi dưỡng bản chất thực sự của họ, họ cũng phá ra cười và tán gẫu với bạn bè nhiều như bất cứ ai vậy".

Trong đêm đầu tiên chúng tôi đặt chân vào những phòng ngủ tập thể của mình, trong một tòa nhà kiểu ký túc xá học sinh, tôi đã sẵn sàng gồng mình để chuẩn bị chịu trận, theo một cách rất bản năng: đây sẽ là lúc tôi muốn được đọc sách hay đi ngủ, nhưng thay vào đó sẽ bị gọi vào chơi trò đánh gối (nếu là trại nghỉ hè) hoặc chơi một trò phạt rượu ồn ào và vô nghĩa nào đấy (nếu là ở đại học). Nhưng ở điền trang Walker Creek Ranch, người bạn cùng phòng của tôi, một nhân viên thư ký hai bảy tuổi với đôi mắt lớn như mắt bồ câu và tham vọng trở thành một tác giả sách, đã rất hạnh phúc dành cả buổi tối đó của mình viết nhật ký một cách vô cùng thanh thản. Tôi cũng làm điều tương tự.

Tất nhiên, kỳ nghỉ cuối tuần đó không phải hoàn toàn không có một chút căng thẳng nào. Một số người khép kín tới mức trông như đang giận dỗi về điều gì đấy. Đôi lúc chính sách cứ-làm-công-việc-riêng- của-bạn-đi đe dọa sẽ phát triển thành sự cô độc chung cho tất cả, khi mà tất cả mọi người đều chỉ tập trung vào công việc riêng của mình. Trên thực tế, có một sự thiếu thốn kinh khủng thứ hành vi xã hội mà chúng ta vẫn gọi là "cool" đến độ tôi đã bắt đầu nghĩ ai đó nên pha trò cười, làm nóng không khí lên, phân phát rượu rum hay Cola đi. Họ có nên làm thế không?

Sự thật là, cũng nhiều như việc tôi mong được ở trong bầu không khí của những người nhạy cảm, tôi cũng thích thú tận hưởng những xin-chào-khỏe-chứ của người quảng giao nữa. Tôi mừng là có những người cool trong số chúng ta, và tôi thấy nhớ họ trong kỳ nghỉ này. Tôi bắt đầu nói nhỏ nhẹ tới mức có cảm giác như tôi đang tự ru ngủ chính mình. Tôi thầm thắc mắc tự hỏi không biết tận sâu bên trong, những người khác có đang cùng cảm thấy như vậy hay không?

Tom, anh chàng kỹ sư phần mềm với vẻ ngoài giống Abraham Lincoln, kể với tôi về một cô bạn gái cũ của anh, người luôn mở rộng cửa nhà mình cho bạn bè và cả những người lạ. Cô là người ham thích phiêu lưu theo tất cả mọi nghĩa: cô ấy ưa thích những món ăn mới lạ, những trải nghiệm xã hội mới lạ, những người bạn mới gặp lần đầu. Mọi chuyện giữa họ không thành —Tom cuối cùng lại thèm muốn sự bầu bạn của một người bạn gái sẽ tập trung nhiều hơn vào mối quan hệ của họ và ít hơn vào thế giới ngoài kia, và giờ anh đang hạnh phúc trong hôn nhân với một người con gái như vậy— nhưng anh vẫn rất biết ơn vì khoảng thời gian với người bạn gái cũ kia của mình.

Khi Tom nói, tôi nghĩ về chuyện tôi nhớ chồng mình, Ken, đến đâu, người đang ở nhà tại tận New York, và cũng không phải thuộc dạng nhạy cảm chút nào, anh ấy còn xa mới là người nhạy cảm. Đôi lúc điều này làm tôi phát điên: nếu có thứ gì đó có thể khiến tôi cảm động đến rơi nước mắt vì cảm thông và lo lắng, anh ấy cũng sẽ cảm động, nhưng sẽ mất kiên nhẫn nếu tôi cứ ở trong trạng thái cảm động đó quá lâu. Nhưng tôi cũng đồng thời biết rằng tính cách cứng rắn hơn đó của anh ấy là tốt cho tôi, và tôi thấy có sự bầu bạn của anh là một niềm vui thích bất tận. Tôi yêu cái cách anh dành trọn cả trái tim và tâm huyết của mình cho bất cứ điều gì mà anh làm, và cho tất cả mọi người mà anh yêu quý, đặc biệt là với gia đình của anh.

Nhưng nhiều hơn tất cả, tôi yêu nhất ở cách anh bày tỏ lòng trắc ẩn của mình. Ken có thể là người hùng hổ bạo dạn, nhiều hùng hổ bạo dạn trong một tuần hơn mức tôi có thể hùng hổ bạo dạn trong suốt cả đời của mình, nhưng anh ấy dùng nó để đại diện cho những người khác. Trước khi chúng tôi gặp mặt, anh đã làm cho Liên Hợp Quốc tại những khu vực chiến tranh trên khắp cả thế giới, nơi, trong số nhiều thứ khác, anh tổ chức những buổi thương lượng để thả tù nhân chiến tranh và tù chính trị. Anh sẽ xông thẳng vào những khoang tù bẩn thỉu và đối mặt với những tên trại trưởng với súng máy treo trước ngực họ, cho đến khi họ chịu đồng ý trả tự do cho những cô gái trẻ đã không phạm phải một tội gì khác hơn là sinh ra làm phụ nữ và làm nạn nhân của những vụ hãm hiếp. Sau rất nhiều năm làm trong công việc này, anh trở về nhà và viết lại những gì anh đã chứng kiến, trong những cuốn sách và những bài báo sôi sục đầy những giận dữ. Anh ấy không hề viết theo phong cách của một người nhạy cảm, và anh ấy đã làm rất nhiều người nổi giận. Nhưng anh đã viết như một người thực sự quan tâm, quan tâm đến tuyệt vọng.

Tôi đã tưởng rằng cuộc gặp mặt ở Walker Creek Ranch sẽ khiến tôi khát khao được ở trong một thế giới của những người đặc biệt nhạy cảm, một thế giới mà ở đó mọi người đều nói nhỏ nhẹ và không ai mang một cây gậy thật to đi theo mình cả. Nhưng thay vào đó, nó lại củng cố thêm cho lòng mong mỏi sâu thẳm của tôi về một sự cân bằng. Sự cân bằng này, theo tôi, chính là thứ Elaine Aron sẽ nói là tình trạng tự nhiên của những cá nhân, ít nhất là trong những nền văn hóa Ấn-Âu như của chúng ta, nơi từ lâu bà đã nhận thấy là được chia ra thành nhóm “các vị vua chiến binh” và “những người quân sư giáo sĩ”, thành nhánh hành pháp và nhánh lập pháp, thành những Franklin D. Roosevelt bạo dạn, cởi mở và những Eleanor Roosevelt nhạy cảm, giàu lương tâm.

7. TẠI SAO PHỐ WALL SỤP ĐỔ VÀ WARREN BUFFETT THÀNH CÔNG?

Người Hướng Nội và Hướng Ngoại Suy Nghĩ (và Xử lý Dopamine) Khác Nhau Như Thế Nào

Tocqueville đã thấy rằng kiểu sống với liên tục những hành động và quyết định, được đồng hành bởi tính dân chủ và tính chuyên nghiệp của người Mỹ đặt nặng ưu tiên vào sự mạnh bạo và sẵn sàng của suy nghĩ, những quyết định nhanh chóng, vào việc biết nắm thời cơ ngay tức khắc—và tất cả những hoạt động này đều không thuận lợi cho những sự cân nhắc kỹ lưỡng, những soạn thảo tỉ mỉ, và những sự chính xác trong suy nghĩ.

—RICHARD HOFSTADTER, trong cuốn "Anti-Intellectualism in America"

Chỉ vừa ngay sau thời điểm 7:30 ngày 11 tháng 12 năm 2008, năm của cuộc sụp đổ chứng khoán kỷ lục, điện thoại của tiến sĩ Janice Dorn đổ chuông. Các thị trường chứng khoán đã bắt đầu mở cửa trở lại trên khu vực Bờ Đông, chỉ để đón nhận tiếp một cơn thảm họa khác nữa. Giá nhà ở tăng nhanh đột biến, thị trường tín dụng đóng băng, và tập đoàn GM thì đang bấp bênh trên bờ vực phá sản.

Dorn nhận cuộc điện thoại từ phòng ngủ của mình, như bà hay làm, vẫn đang mang tai nghe gắn microphone và nhoài mình trên tấm mền xanh của mình. Căn phòng được trang trí rất xuềnh xoàng. Thứ rực rỡ nhất trong căn phòng này chính là Dorn, với mái tóc đỏ rực buông dài, nước da trắng ngà, và cặp kính viền dầy, trông bà như một phiên bản lớn tuổi của Lady Godiva vậy. Dorn có một bằng Tiến sĩ ngành khoa học thần kinh, với chuyên ngành giải phẫu não. Bà đồng thời cũng là một bác sỹ y khoa được đào tạo về bệnh học tâm thần, một nhà đầu tư tích cực vào thị trường vàng, và một "bác sĩ tâm lý tài chính", đã từng tư vấn cho ước tính gần sáu trăm nhà giao dịch.

"Chào Janice!", người gọi đến vào buổi sáng hôm đó nói, một người đàn ông với giọng nói tự tin có tên Alan. "Cô có chút thời gian nói chuyện không?"

Tiến sĩ Dorn không có thời gian. Là một nhà giao dịch luôn tự hào với việc ra vào thị trường cứ mỗi nửa giờ, bà đang rất nóng lòng muốn đầu tư ngay. Nhưng Dorn cảm thấy như có một cảm giác tuyệt vọng trong giọng nói của Alan. Bà đồng ý nói chuyện.

Alan là một người miền trung Tây sáu mươi tuổi, người mà Alan có ấn tượng là dạng người hết sức tốt bụng, thật thà, chăm chỉ và trung thành. Ông có thái độ hồ hởi và đầy tự tin của một người hướng ngoại, và ông đã duy trì thái độ vui vẻ đó ngay cả trong lúc kể cho Dorn về câu chuyện thảm họa của mình. Alan cùng vợ đã làm lụng chăm chỉ suốt cả một đời, và xoay sở cất giữ được khoảng một triệu đô-la để dưỡng già. Nhưng bốn tháng trước đó ông đã có một ý tưởng rằng, bất chấp việc không có chút kinh nghiệm nào trong thị trường chứng khoán, ông sẽ mua một trăm ngàn đô-la cổ phiếu của GM, dựa trên những báo cáo cho rằng chính phủ Mỹ có thể sẽ trợ giúp cho ngành công nghiệp xe hơi. Ông tự tin rằng đây sẽ là một khoản đầu tư không-thể-lỗ được.

Sau khi việc mua bán đã thành công, các phương tiện đại chúng bỗng dưng thông báo rằng việc chính phủ Mỹ trợ giúp cho thị trường xe hơi có lẽ sẽ lại không xảy ra nữa. Cả thị trường vội bán tống tháo cổ phiếu của GM, và giá cổ phiếu rớt thảm hại. Nhưng Alan mơ tưởng đến niềm sung sướng của việc thắng lớn. Nó thật đến nỗi ông như có thể chạm thấy được. Ông vẫn giữ chặt đám cổ phiếu và không chịu bán ra. Giá cổ phiếu thì cứ giảm, giảm nữa, và tiếp tục giảm cho đến khi Alan cuối cùng cũng phải bán, với một mức lỗ khổng lồ.

Mọi chuyện còn tệ hơn nữa. Khi luồng tin tức tiếp theo gợi ý rằng sự trợ giúp của chính phủ rút cục sẽ vẫn xảy ra thôi, Alan lại đầy hào hứng như cũ, và quyết định đầu tư thêm một trăm nghìn đô-la nữa, mua thêm nhiều cổ phiếu hơn với mức giá đang rất thấp. Nhưng điều tương tự như lần trước lại xảy ra: sự trợ giúp của chính phủ bắt đầu trở nên không chắc chắn.

Alan suy luận rằng giá không thể xuống thấp hơn được nữa. Ông giữ lại cổ phiếu, nhấm nháp ý tưởng về việc ông và vợ sẽ vui sướng đến đâu khi được thoải mái tiêu tất cả chỗ tiền ông sẽ tạo ra. Lại một lần nữa giá cổ phiếu xuống thấp hơn. Khi cuối cùng nó chạm đến mức bảy đô-la một cổ phiếu, Alan mới bán. Và rồi lại mua lại một lần nữa, trong một cơn phấn khích, khi ông nghe được tin rằng gói trợ giúp từ chính phủ rút cuộc rồi sẽ đến thôi...

Đến thời điểm giá cổ phiếu của GM rơi xuống chỉ còn hai đô một cổ phiếu, Alan đã mất bảy trăm ngàn đô-la Mỹ, tức 70% món tiền dưỡng già của ông.

Ông trở nên hoàn toàn suy sụp. Ông hỏi Dorn liệu bà có cách nào giúp ông gỡ gạc lại món tiền đã mất không. Bà không có cách nào hết. “Nó đã mất hẳn rồi”, bà bảo với ông. “Ông sẽ không bao giờ kiếm lại được số tiền đó đâu”.

Alan hỏi rằng ông ấy đã làm sai ở đâu.

Dorn có rất nhiều ý tưởng về việc này. Là một người không chuyên, ngay từ đầu Alan đã không nên tham gia buôn bán cổ phiếu mới phải. Và ông đã lại mạo hiểm quá nhiều tiền; lẽ ra ông chỉ nên giới hạn mức thử của mình ở mức 5% món tiền để dành của ông, tức tối đa là 50.000 đô mà thôi. Nhưng vấn đề lớn nhất có lẽ nằm ngoài tầm kiểm soát của Alan: Dorn tin rằng ông ấy đã phải trải qua một mức cao hơn bình thường rất nhiều của một thứ mà các nhà tâm lý học vẫn gọi là "sự nhạy cảm về phần thưởng" (reward sensitivity).

Một người nhạy-cảm-về-phần-thưởng sẽ có ham muốn rất mạnh mẽ trong việc tìm kiếm phần thưởng—từ việc được thăng cấp cho đến trúng số, cho đến một buổi tối chơi bời thật thỏa thích với bạn bè. Sự nhạy cảm về phần thưởng tạo động lực để chúng ta theo đuổi những mục tiêu như tiền bạc hay tình dục, địa vị hay quyền lực xã hội. Nó thúc giục chúng ta leo lên các bậc thang và với tới những nhánh cây ở xa hơn nữa, để thu gom được những trái ngon nhất của cuộc sống.

Nhưng đôi lúc chúng ta lại quá nhạy cảm với các phần thưởng. Sự nhạy cảm với phần thưởng, khi quá độ, có thể lôi con người ta vào đủ loại rắc rối. Chúng ta có thể trở nên hết sức hào hứng trước viễn cảnh của những phần thưởng hấp dẫn, như thắng lớn trên thị trường chứng khoán, đến mức chúng ta dám chấp nhận những sự mạo hiểm lớn khổng lồ và tảng lờ đi những cảnh báo nguy hiểm rất hiển nhiên ngay trước mắt.

Alan đã được cho xem vô khối các dấu hiệu nguy hiểm như thế, nhưng ông đã quá bị hớp hồn bởi viễn cảnh thắng lớn đến độ không thể thấy chúng. Quả thực, ông đã rơi vào quy luật điển hình của một sự nhạy cảm phần thưởng đang làm loạn: tại đúng những thời điểm khi mà các dấu hiệu nguy hiểm cho thấy nên chậm lại, ông lại tăng tốc lên—đổ đi những đồng tiền ông không thể để mất được, vào hàng loạt những cuộc mua bán chỉ dựa trên suy đoán của mình.

Lịch sử ngành tài chính đầy ắp các ví dụ về những người chơi đã tăng tốc trong khi đúng ra họ nên đạp phanh. Các nhà kinh tế học hành vi (behavioral economists) đã từ lâu để ý thấy rằng các giám đốc điều hành khi mua các công ty khác thường quá phấn khích trong việc muốn đánh bại đối thủ cũng muốn mua đến độ bỏ qua những dấu hiệu cho thấy rằng họ đang trả giá quá cao. Điều này xảy ra thường xuyên tới mức nó có cái tên: "cơn sốt của giao dịch", theo sau bởi "lời nguyền của kẻ chiến thắng". Vụ sát nhập giữa AOL và Time Warner, thứ đã làm sụt giảm giá trị cổ phiếu của Time Warner tới

200 tỷ đô-la Mỹ, là một ví dụ điển hình. Đã có rất nhiều cảnh báo cho thấy rằng cổ phiếu của AOL, thứ được dùng làm đơn vị thanh toán cho cuộc sát nhập, đã được định giá quá cao; ấy vậy nhưng ban giám đốc của Time Warner vẫn quyết định nhất trí hoàn toàn với thỏa thuận.

“Tôi đã làm thế với mức độ hào hứng và nhiệt thành như lần đầu tiên tôi làm tình cách đây hơn bốn mươi hai năm vậy”, Ted Turner, thành viên của ban giám đốc, và là một trong những cổ đông lớn nhất, kêu lên. “TED TURNER: NÓ CÒN TUYỆT HƠN CẢ SEX”, tờ New York Post hôm sau đó giật tít này, thông báo rằng thỏa thuận đã được ký kết; một cái tiêu đề chúng ta sẽ còn trở lại bởi sức mạnh của nó trong việc lý giải tại sao những người thông minh lại đôi lúc có thể quá nhạy-cảm-với-phần-thưởng.

Có thể bạn sẽ thắc mắc điều này thì có liên quan gì đến tính hướng nội với hướng ngoại. Chẳng phải tất cả chúng ta đều có những lúc nhất thời bồng bột hay sao?

Câu trả lời là đúng vậy, chỉ trừ việc là một số trong chúng ta làm thế nhiều hơn những người khác. Dorn đã để ý thấy rằng các khách hàng hướng ngoại của bà thường có xu hướng cao là người nhạy-cảm-cao- với-phần-thưởng, trong khi những người hướng nội thường có xu hướng để tâm nhiều hơn đến các dấu hiệu nguy hiểm. Họ thành công hơn trong việc điều hòa tham vọng hoặc cảm giác phấn khích của mình. Họ tự bảo vệ bản thân mình tốt hơn trước những hậu quả xấu. “Những nhà giao dịch hướng nội tôi từng làm việc với thường sẽ rất hay nói ‘OK, Janice, tôi có cảm thấy niềm hưng phấn đang trào dâng đây, nhưng tôi hiểu rằng tôi không thể hành động dựa vào chúng được’. Những người hướng nội giỏi hơn nhiều trong việc vạch ra một kế hoạch, theo sát một kế hoạch, và rất giữ kỷ luật”.

Để hiểu tại sao người hướng nội và người hướng ngoại lại phản ứng khác nhau trước viễn cảnh về phần thưởng, Dorn nói, ta cần phải biết một chút về cấu trúc của não bộ. Như chúng ta đã thấy ở chương 4, hệ viền (limbic system) của chúng ta, thứ chúng ta chia sẻ chung với những loài động vật có vú nguyên thủy nhất, và là thứ Dorn gọi là phần “bộ não cổ xưa”, điều khiển cảm xúc và bản năng. Nó bao gồm nhiều lớp cấu trúc, trong đó có cả thùy hạnh nhân (amygdala), và nó có liên kết tương tác rất chặt chẽ với vùng nhân não nucleus accumbens, đôi lúc còn được gọi là trung khu khoái cảm của não. Chúng ta đã biết về mặt lo lắng của bộ não cổ xưa khi khám phá vai trò của thùy hạnh nhân đối với mức độ phản ứng cao và sự hướng nội. Giờ chúng ta sẽ sắp sửa được thấy mặt tham lam của nó.

Bộ não cổ xưa, theo như Dorn, luôn luôn bảo với chúng ta: “Đúng, đúng, đúng! Ăn nữa đi, uống nữa đi, quan hệ tình dục nữa đi, mạo hiểm thật nhiều vào, cứ lao đến với tất cả mọi sự hưng phấn mà ngươi có đi, và nhất là, đừng có nghĩ!”. Phần tìm-kiếm-phần-thưởng, yêu-khoái-cảm (pleasure-loving) này của bộ não cổ xưa là thứ Dorn tin rằng đã xúi giục Alan đối xử với số tiền tiết kiệm cả đời của mình như những đồng xèng trong casino.

Chúng ta cũng đồng thời có một “bộ não mới” gọi là neocortex, thứ đã tiến hóa hàng nghìn năm sau hệ viền. Phần não mới chịu nhiệm vụ suy nghĩ, lên kế hoạch, xử lý ngôn ngữ, và đưa ra quyết định—một vài trong số những khả năng quan trọng nhất khiến chúng ta là con người. Mặc dù bộ não mới cũng đóng một vai trò quan trọng trong cuộc sống cảm xúc của chúng ta, vai trò chính của nó vẫn là lý trí. Công việc của nó, theo Dorn, bao gồm việc nói: “Không, không, không! Đừng có làm việc đó, bởi vì nó nguy hiểm, không hợp lý một chút nào cả, và nó cũng không có lợi cho anh, hay cho gia đình anh, hay cho cả xã hội”.

Vậy phần neocortex của Alan đã ở đâu khi ông đuổi theo những món hời cổ phiếu không hề có kia?

Bộ não cổ xưa và bộ não mới có làm việc chung với nhau, nhưng không phải lúc nào cũng hiệu quả. Đôi lúc chúng thực tế là mâu thuẫn với nhau, và thế là quyết định của chúng ta là kết quả của việc bên nào đưa ra tín hiệu mạnh hơn. Vậy nên trong khi bộ não cổ xưa của Alan gửi những tin nhắn dồn dập tới bộ não mới, bộ não mới hẳn đã làm đúng như cách một neocortex nên làm: nó bảo bộ não cổ xưa hãy chậm lại một chút đi. Nó nói: Cẩn thận đó! Coi chừng đó! Nhưng rút cục thì nó vẫn thua trong trò chơi kéo co này.

Tất cả chúng ta đều có phần bộ não cổ xưa, tất nhiên. Nhưng cũng như việc thùy hạnh nhân của một người có-mức-độ-phản-ứng-cao thì nhạy cảm trước cái mới hơn nhiều so với một người bình thường, thì người hướng ngoại có vẻ cũng dễ bị đánh gục hơn bởi khao khát tìm-kiếm-phần-thưởng của bộ não cổ xưa như vậy, so với người hướng nội. Trên thực tế, một số nhà khoa học đã bắt đầu khám phá ý tưởng cho rằng sự nhạy cảm với phần thưởng không chỉ là một đặc tính thú vị của sự hướng ngoại; nó còn là thứ khiến người hướng ngoại là người hướng ngoại. Người hướng ngoại, nói cách khác, được định nghĩa bởi xu hướng của họ trong việc tìm kiếm phần thưởng, từ danh hiệu đứng đầu cho đến cảm giác thăng hoa về tình dục, cho đến tiền bạc. Họ đã được chứng minh là có tham vọng kinh tế, chính trị, và khoái lạc chủ nghĩa (hedonistic) lớn hơn nhiều so với người hướng nội; kể cả sự quảng giao của họ cũng chỉ là một sản phẩm phụ của sự nhạy-cảm-với-phần-

thưởng của họ, nếu dựa trên góc nhìn này— người hướng ngoại giao tiếp nhiều, bởi vì tận hưởng những mối quan hệ giữa người với người là cảm giác đặc biệt tuyệt vời.

Ẩn sau tất cả những sự tìm-kiếm-phần-thưởng này là gì? Chìa khóa có vẻ nằm ở cảm xúc tích cực. Người hướng ngoại thường có xu hướng trải nghiệm nhiều khoái cảm và hào hứng hơn là người hướng nội—những cảm xúc mà được kích hoạt, như nhà tâm lý học Daniel Nettle giải thích trong cuốn sách tuyệt vời của ông về tâm lý, “để phản ứng lại với việc theo đuổi hoặc nắm bắt một vài nguồn tài nguyên nào đó có giá trị. Sự hào hứng tăng dần cho đến thời điểm được dự đoán là sẽ nắm bắt được nguồn tài nguyên này. Niềm vui thì xuất hiện sau khi đã nắm bắt thành công”. Người hướng ngoại, nói một cách khác, thường luôn ở trong một trạng thái cảm xúc ta có thể gọi là “say”—một cơn lốc của cảm xúc hứng khởi, đầy năng lượng. Đây là một cảm giác chúng ta đều biết và yêu thích, nhưng không nhất nhiết ở cùng một mức độ, hay cùng một tần suất: người hướng ngoại có vẻ có mức độ say sưa cao hơn, và thường xuyên hơn nhiều trong việc theo đuổi và đạt được mục tiêu của mình.

Nền tảng cơ bản của sự say sưa này có vẻ là một mức độ hoạt động cao của một mạng lưới các thành phần trong não—thường được gọi là “hệ thống phần thưởng”—bao gồm phần orbitofrontal cortex, phần nucleus accumbens, và phần thùy hạnh nhân. Công việc của hệ thống phần thưởng là khiến chúng ta hào hứng về một món hời tiềm năng nào đấy; các thí nghiệm với máy fMRI đã chỉ ra rằng hệ thống này được kích hoạt bởi đủ loại nhân tố hấp dẫn khác nhau, từ kỳ vọng được nhấp một ngụm Kool-Aid, cho tới tiền, cho tới tranh ảnh về những người hấp dẫn.

Các nơ-ron truyền đạt tín hiệu trong hệ thống phần thưởng hoạt động thông qua một neurotransmitter—một chất hóa học có nhiệm vụ trung chuyển thông tin giữa các tế bào não—có tên dopamine. Dopamine là chất hóa học phần thưởng được giải phóng ra để đáp lại những khoái cảm được dự đoán là sẽ tới. Một số nhà khoa học tin rằng não bạn càng phản ứng mạnh với dopamine, hay mức độ dopamine bạn có sẵn để giải phóng ra càng cao, bạn sẽ càng có xu hướng theo đuổi những phần thưởng như tình dục, sô-cô-la, tiền bạc và địa vị. Cơ quan thích ứng nằm giữa não đảm nhiệm hoạt động về dopamine ở chuột khiến chúng hào hứng chạy quanh cái chuồng không cho đến khi chúng gục xuống vì chết đói. Cocaine và heroin, những thứ giúp kích thích các nơ-ron giải phóng dopamine ở người, có thể khiến con người ta đạt trạng thái cực kỳ hưng phấn và sung sướng trong một thời gian ngắn.

Sự dẫn truyền dopamine của người hướng ngoại có vẻ hoạt động tích cực hơn của người hướng nội. Mặc dù mối quan hệ chính xác giữa tính hướng ngoại, dopamine, và hệ thống phần thưởng chưa được công bố chắc chắn, những khám phá bước đầu đã rất đáng kinh ngạc. Trong một thí nghiệm, Richard Depue, một nhà sinh vật học thần kinh (neurobiologist) tại Đại học Cornell, đã tiêm một liều amphetamine, thứ thuốc làm kích hoạt hệ thống dopamine, vào một nhóm người hướng nội và hướng ngoại; và ông đã khám phá ra rằng người hướng ngoại có mức độ phản ứng cao hơn hẳn. Một nghiên cứu khác khám phá thấy rằng những người hướng ngoại thắng trong các trò cá cược có nhiều hoạt động ở những khu vực nhạy-cảm-với-phần-thưởng của não hơn nhiều những người thắng cuộc mà là người hướng nội. Một nghiên cứu khác nữa lại chỉ ra rằng phần medial orbitofrontal cortex, một thành phần quan trọng trong hệ thống phần thưởng chạy bằng dopamine của não, ở người hướng ngoại thì to hơn so với ở người hướng nội.

Ngược lại, người hướng nội "có mức độ phản ứng thấp hơn" trong hệ thống phần thưởng, nhà tâm lý học Nettle viết, "và do đó ít mạo hiểm theo đuổi những dấu hiệu [của phần thưởng] hơn". Họ sẽ, "như mọi người, thỉnh thoảng cũng bị cuốn vào sex, vào các bữa tiệc, vào địa vị và danh vọng, nhưng những gì họ lao tới sẽ tương đối nhỏ, thế nên họ sẽ không phải gãy chân mới tới được chúng". Nói ngắn gọn lại, người hướng nội chỉ đơn giản là không "say sưa" dễ dàng như vậy.

Theo một vài nghĩa nào đó, những người hướng ngoại quả thực là may mắn: những cơn say sưa có một phẩm chất bọt-sâm-panh tuyệt vời. Nó tiếp nhiên liệu để chúng ta làm việc hết sức và chơi hết mình. Nó cho chúng ta lòng dũng cảm để nắm lấy các cơ hội. Cơn say sưa cũng đồng thời khiến chúng ta làm những việc mà trong trường hợp khác sẽ là quá khó khăn, như diễn thuyết chẳng hạn. Hãy thử tưởng tượng bạn bỏ rất nhiều công sức vào chuẩn bị một bài nói về một chủ đề mà bạn quan tâm. Bạn truyền đạt được trọn vẹn thông điệp của mình tới người nghe, và khi bạn kết thúc toàn bộ khán giả đứng hết lên, tiếng vỗ tay của họ không ngớt và chân thành. Một người này có thể rời khỏi căn phòng và nghĩ, "Mình mừng là mọi người đã hiểu được điều mình muốn nói, nhưng mình cũng thật vui vì mọi chuyện đã kết thúc; giờ mình có thể quay lại với cuộc sống thường ngày của mình rồi". Một người khác, nhạy cảm hơn với sự say sưa, có thể sẽ ra về với cảm giác: "Thật là một hành trình tuyệt vời! Anh có nghe thấy tiếng vỗ tay tán thưởng đấy không? Anh có thấy biểu hiện trên nét mặt của họ không, khi tôi đề cập đến luận điểm làm-thay-đổi-cuộc-đời đó ấy? Điều này quả thực quá tuyệt vời!".

Nhưng cơn say sưa cũng có những mặt trái đáng kể. "Tất cả mọi người đều cho rằng ưu tiên hơn vào các cảm xúc tích cực là tốt, nhưng điều đó không đúng", giáo sư tâm lý học Richard Howard nói với tôi, khi chỉ đến ví dụ về các chiến thắng bóng đá thường kết thúc trong bạo lực và tài sản bị hư hại. "Rất nhiều hành vi phản-xã hội (antisocial) và tự-hủy-hoại-bản-thân (self-defeating) đều xuất phát từ những người luôn phóng đại các cảm xúc tích cực".

Một bất lợi khác của sự say sưa là ở mối liên hệ của nó với sự mạo hiểm—đôi lúc là những sự mạo hiểm cực kỳ lớn. Sự say sưa có thể khiến chúng ta lờ đi những dấu hiệu nguy hiểm mà đúng ra chúng ta cần nên để tâm tới. Khi Ted Turner (người có vẻ là một người hướng nội cực kỳ) so sánh thỏa thuận mua bán AOL–Time Warner với trải nghiệm về sex đầu tiên của mình, có lẽ khi đó ông đang nói với chúng ta rằng ông đã ở trong cùng một trạng thái tâm lý say sưa ông đã từng trải qua khi là một thiếu niên đang cực kỳ háo hức về việc được dành một đêm với bạn gái mới của mình đến nỗi cậu ta không hề nghĩ ngợi gì nhiều về các hậu quả có thể. Sự mù quáng trước nguy hiểm này có thể lý giải tại sao những người hướng ngoại lại có xu hướng cao hơn người hướng nội trong việc bị chết bởi tai nạn giao thông khi đang lái xe, bị nằm viện do hậu quả của tai nạn hoặc chấn thương, hút thuốc, quan hệ tình dục không an toàn, tham gia những trò chơi mạo hiểm, ngoại tình, cho đến tái hôn. Nó đồng thời cũng giúp giải thích tại sao những người hướng ngoại là thường có xu hướng thái-quá-tin (định nghĩa bởi lòng tự tin cao hơn nhưng không đi kèm năng lực cao hơn) cao hơn nhiều so với người hướng nội.

Lý thuyết về sự hướng ngoại này vẫn còn khá mới, và nó không hoàn toàn là chắc chắn. Chúng ta không thể nói mọi người hướng ngoại đều luôn không ngừng kiếm tìm những phần thưởng, hay tất cả người hướng nội đều đạp phanh trước mọi rắc rối. Tuy vậy, lý thuyết này vẫn gợi ý rằng chúng ta nên suy nghĩ lại về việc người hướng nội và người hướng ngoại đóng vai trò như thế nào trong chính cuộc sống của họ, cũng như trong các tổ chức. Nó gợi ý rằng khi đến thời điểm phải đưa ra quyết định nhóm, người hướng ngoại sẽ được lợi nhiều hơn nếu anh ta chịu lắng nghe người hướng nội—đặc biệt là khi họ đã nhìn thấy trước những vấn đề sắp xảy đến.

Trong cơn thức tỉnh trước cuộc đại khủng hoảng năm 2008, một thảm họa kinh tế gây ra một phần bởi những mạo hiểm thiếu tính toán và sự mù quáng trước những mối nguy hiểm, xu hướng phổ biến là việc cân nhắc xem liệu chúng ta đã có thể làm tốt hơn với nhiều phụ nữ và ít đàn ông hơn—hoặc ít testosterone hơn—ở phố Wall không. Những, có lẽ chúng ta cũng nên hỏi

rằng điều gì đã có thể xảy ra nếu có thêm một vài người hướng nội cầm lái—và bớt đi thật nhiều dopamine.

Vài nghiên cứu cũng đã gián tiếp trả lời câu hỏi này. Giáo sư Camelia Kuhnen của Đại học Kellogg về Quản lý (Kellogg School of Management) đã khám phá thấy rằng dạng gen điều hòa dopamine (DRD4), thường được gắn với dạng hướng ngoại tìm-kiếm-cảm-giác-mạnh, là một dấu hiệu rõ rệt để nhận biết những người sẽ dám chơi lớn trên thị trường tài chính. Ngược lại, những người với dạng gen điều hòa serotonin, được liên kết với tính hướng nội và sự nhạy cảm, ít mạo hiểm về mặt tài chính hơn những người khác tới 28%. Người ta cũng đồng thời phát hiện ra rằng những người này hoạt động có hiệu quả hơn các đồng bạn của mình ở các thể loại trò chơi cá cược cần đến việc đưa ra quyết định chính xác, phức tạp. (Khi phải đối mặt với việc khả năng chiến thắng là rất thấp, những người với dạng gen này sẽ thường có xu hướng tránh lựa chọn thiếu an toàn; nhưng khi có khả năng chiến thắng cao, họ lại trở nên tương đối chấp nhận mạo hiểm). Một nghiên cứu khác, tiến hành trên sáu mươi tư nhà giao dịch (traders) khác nhau tại một ngân hàng đầu tư, đã khám phá thấy rằng những nhà giao dịch thành công nhất thường là những người hướng nội có trạng thái tâm lý ổn định nhất.

Người hướng nội đồng thời cũng có vẻ làm tốt hơn người hướng ngoại trong việc trì hoãn phần thưởng tức thời để hướng đến món lợi lâu dài, một kỹ năng sống quan trọng, liên quan tới thành hay bại ở gần như tất cả mọi việc, từ một điểm số SAT cao hơn, một mức thu nhập lớn hơn hay một tỷ lệ cân nặng- chiều cao phù hợp hơn. Ở một nghiên cứu, các nhà khoa học cho các tình nguyện viên được lựa chọn giữa một phần thưởng nhỏ nhưng có thể được nhận ngay lập tức (một phiếu quà tặng khi mua hàng trên Amazon), hoặc một phiếu mua hàng lớn hơn nhiều sẽ được nhận sau hai đến bốn tuần tiếp theo. Công bằng mà nói, phần thưởng lớn trong tương lai gần, nhưng không phải ngay lập tức, rõ ràng là lựa chọn hấp dẫn hơn. Nhưng rất nhiều người lại ngả theo lựa chọn “Tôi muốn nó ngay lập tức”—và khi họ quyết định như thế, một máy quét não đã khám phá ra rằng hệ thống phần thưởng của họ đã được kích hoạt. Những người kìm mình lại trong hai tuần để đợi phần thưởng lớn cho thấy có nhiều hoạt động hơn ở phần prefrontal cortex—bộ phận ở bộ não mới có nhiệm vụ thuyết phục chúng ta đừng có làm những việc như gửi những email thiếu suy xét, hay ăn quá nhiều bánh sô-cô-la. (Một nghiên cứu tương tự cũng gợi ý rằng nhóm đầu tiên thường có xu hướng cao là người hướng ngoại, và nhóm sau thường là người hướng nội).

Hồi những năm 1990, khi tôi còn là một nhân viên cấp thấp trong một hãng

luật tại phố Wall, tôi đã từng là thành viên của một đội luật sư có nhiệm vụ đại diện cho một ngân hàng khi họ đang cân nhắc việc mua lại một số nợ từ những người cho vay khác. Công việc của tôi chỉ thuần túy yêu cầu chăm chỉ—kiểm tra lại tất cả các giấy tờ để xem liệu các món nợ đều đã được tiến hành với đúng thủ tục hợp lệ cần thiết hay chưa. Liệu những người vay đã được thông báo về mức lãi họ sẽ phải chịu khi trả tiền chưa? Rằng mức lãi này sẽ tăng dần theo thời gian?

Đám giấy tờ này hóa ra lại đầy ắp những điểm bất thường. Nếu tôi ở trong địa vị của những người bên ngân hàng, hẳn điều này sẽ làm tôi cực kỳ, cực kỳ lo lắng. Nhưng khi đội ngũ pháp lý của chúng tôi tổng kết những mối nguy tiềm tàng lại với họ trong buổi họp, những người bên ngân hàng có vẻ hoàn toàn không có một chút dao động. Họ nhìn thấy món lợi tiềm tàng lớn từ việc mua lại các khoản vay này với giá quá rẻ, và họ vẫn muốn tiếp tục tiến hành thỏa thuận. Ấy vậy nhưng chính những cách tính toán sai lầm kiểu "có mạo hiểm mới có phần thưởng" này đã góp phần dẫn đến thảm bại của rất nhiều ngân hàng trong cuộc Đại Suy thoái năm 2008.

Cũng trong cùng khoảng thời gian tôi làm công việc đánh giá mức độ rủi ro của các khoản vay này, tôi cũng được nghe một câu chuyện lúc đó đang lan truyền khắp phố Wall, về một cuộc cạnh tranh giữa các ngân hàng đầu tư để tranh lấy một doanh nghiệp đầy uy tín. Mỗi ngân hàng lớn này đều gửi một tiểu đội các nhân viên giỏi nhất của mình đi để thuyết phục khách hàng chọn mình. Mỗi đội sử dụng những công cụ quen thuộc: spread sheets, pitch books, và các bài thuyết trình bằng PowerPoint. Nhưng đội chiến thắng đã thêm vào một vũ khí đặc biệt của riêng họ: họ chạy vào phòng, đội những chiếc mũ bóng chày đồng phục, và áo phông in lớn ba con chữ FUD, viết tắt của Fear, Uncertainty, and Doubt (Sợ hãi, Không chắc chắn, và Ngờ vực). Trong trường hợp này, ba chữ FUD đã bị gạch đè lên bởi một dấu X đỏ lớn. Đội đó, những kẻ đánh bại FUD, đã chiến thắng cuộc thi.

Coi thường sự Sợ hãi, Không chắc chắn, Ngờ vực—và cả những người thường hay trải nghiệm nó—là thứ đã dẫn đến sự sụp đổ của phố Wall—Boykin Curry, giám đốc quản lý của công ty đầu tư Eagle Capital và là người đã chứng kiến tận mắt thảm họa năm 2008, nói. Quá nhiều quyền lực được tập trung vào tay những người thích-mạo-hiểm hung hăng. "Trong hai mươi năm, ADN của hầu hết mọi cơ quan tài chính.... đều bị biến dạng đến nguy hiểm", ông nói với tạp chí Newsweek khi cuộc khủng hoảng đạt đến đỉnh cao. "Mỗi lần ai đó trên bàn họp đòi phải có thêm nhiều đầu tư, nhiều mạo hiểm hơn nữa, một vài năm sau đó đã chứng tỏ rằng họ "đúng". Những người sau đó liền tự tin hơn, họ được thăng chức và có thêm nhiều quyền

kiểm soát tài chính hơn nữa. Trong lúc đó, bất cứ ai ở địa vị lãnh đạo mà tỏ ra chần chừ, do dự, đòi nên cẩn trọng hơn, đều được chứng tỏ là "sai". Dạng người cẩn trọng do đó càng lúc càng bị dọa nạt, bị gạt ra khỏi các cuộc thăng chức. Họ mất quyền kiểm soát tài chính. Điều này xảy ra mỗi ngày ở gần như mọi cơ quan tài chính, lặp đi lặp lại, cho đến lúc chúng ta chỉ còn lại một dạng người duy nhất làm tất cả mọi công việc lãnh đạo.

Curry là một người tốt nghiệp từ Trường Đại Học Kinh Tế Harvard và, với vợ mình, Celerie Kemble, một nhà thiết kế đến từ quận Palm Beach, là những nhân vật quan trọng trên cả chính trường và xã hội trường của New York. Nói thế để thấy rằng ông có vẻ là một người dẫn đầu trong thứ mà ông gọi là một đám đông "ào lên - giành lấy hung hăng", và ít khả năng là một người ủng hộ cho sự quan trọng của người hướng nội. Nhưng có một điều ông không hề thấy xấu hổ khi nói ra, đấy chính là giả thuyết của ông cho rằng chính những người hướng ngoại mạnh mẽ mới là những kẻ đã tạo ra cuộc sụp đổ tài chính toàn cầu.

"Những người với kiểu tính cách chắc chắn thì có được quyền điều khiển tài chính và các cơ quan và quyền lực", Curry nói với tôi. "Và những người bẩm sinh đã cẩn thận và hướng nội hơn, đã sâu sát hơn trong suy nghĩ của họ thì bị lãng quên và đẩy sang một bên".

Vincent Kaminski, một giáo sư kinh tế tại Đại học Rice, người từng đảm nhiệm chức vụ giám đốc quản lý nghiên cứu cho Enron, công ty đã có vụ phá sản nổi đình đám vào năm 2001 vì hậu quả của những chiến lược kinh doanh thiếu thận trọng, đã kể với báo The Washington Post một câu chuyện tương tự— về một nền văn hóa kinh doanh nơi những người thích-mạo-hiểm hung hăng tận hưởng địa vị quá cao so với những người hướng nội thận trọng. Kaminski, một người đàn ông ăn nói nhỏ nhẹ và tính tình thận trọng, là một trong số rất ít những người hùng trong vụ xì-căng-đan của tập đoàn Enron. Ông đã nhiều lần cố lên tiếng cảnh báo với các lãnh đạo cấp cao về việc công ty đang lao vào những dự án đủ mạo hiểm để đe dọa đến sự tồn tại của cả tập đoàn. Khi những người đứng đầu không chịu lắng nghe, ông từ chối ký đồng ý vào những thỏa thuận nguy hiểm này, và ra lệnh cho đội của ông không được phép tham gia vào chúng. Công ty tước đoạt vị trí của ông để huy động toàn bộ mọi nhân sự tham gia những dự án này.

"Đã có một vài lời phàn nàn, Vince, rằng anh đang không hỗ trợ mọi người thực hiện các thỏa thuận", tổng giám đốc tập đoàn Enron nói với ông; dựa theo "Âm mưu của những Tên Ngốc" ("Conspiracy of Fools"), cuốn sách kể về vụ xì-căng-đan Enron. "Thay vào đó, anh lại đang dành hết thời gian của

mình hành động như một viên cảnh sát. Chúng tôi không cần các cảnh sát, Vince".

Nhưng họ thực sự có cần, và vẫn cần những người như vậy. Khi cuộc khủng hoảng tín dụng đe dọa sự sống còn của một vài trong số những ngân hàng lớn nhất Phố Wall vào năm 2007, Kaminski thấy điều tương tự lại đang xảy ra một lần nữa. "Cứ cho là chưa phải tất cả mọi con quỷ ở Enron đều đã bị trục xuất hết", ông nói với tờ Post vào tháng Mười một năm đó. Vấn đề ở chỗ, ông giải thích, không phải chỉ là quá nhiều người đã không nhận ra mối hiểm họa các ngân hàng đang chịu mà không hay biết. Nó còn ở chỗ những người có nhận ra các mối hiểm họa đó thì liên tục bị lãng quên—một phần là bởi họ có dạng tính cách không phù hợp. "Đã rất nhiều lần tôi ngồi đối diện với một nhà buôn năng lượng và tôi sẽ nói, "Việc kinh doanh của ông sẽ đổ vỡ tan tành hết nếu điều này, điều này xảy ra". Và nhà buôn đó sẽ bắt đầu la hét vào mặt tôi và nói rằng tôi là một kẻ ngu ngốc, rằng một tình huống như thế chắc chắn sẽ không bao giờ xảy ra. Vấn đề là, về một mặt, bạn có một "kẻ cầu mưa" luôn kiếm được về cho công ty rất nhiều tiền và được đối xử như một siêu sao; ở mặt kia bạn có một tên nhát gan và hướng nội. Vậy bạn nghĩ ai sẽ thắng?"

Nhưng chính xác thì làm thế nào cảm giác say sưa lại làm ảnh hưởng đến việc đưa ra những quyết định sáng suốt? Làm thế nào mà khách hàng của Dorn, Alan, lại bỏ qua những dấu hiệu nguy hiểm cực kỳ lớn kia đến mức mất tới 70% tiền tiết kiệm cả đời của mình? Thứ gì đã thúc giục con người ta hành động như thể Sợ hãi, Không chắc chắn, và Ngờ vực không hề tồn tại?

Một loạt các thí nghiệm cực kỳ đáng kinh ngạc của Joseph Newman, một nhà tâm lý đang công tác Đại học Wisconsin, đã đưa ra một câu trả lời cho vấn đề này. Hãy thử tưởng tượng bạn được mời tới phòng thí nghiệm của Newman để tham gia vào một nghiên cứu của ông. Bạn ở đó để chơi một trò chơi: bạn càng ghi được nhiều điểm, bạn càng thắng được nhiều tiền. Mười hai chữ số khác nhau sẽ nháy lên trên màn hình, mỗi lần một số, không theo một thứ tự nhất định nào hết. Bạn được đặt tay trên một cái nút bấm, như những chương trình trò chơi trên truyền hình, và bạn có thể bấm nó mỗi khi có một số phù hợp hiện lên. Nếu bạn bấm nút khi có một số "tốt" chạy qua, bạn ghi được điểm; nếu bạn bấm nút cho một số "xấu", bạn mất điểm; và nếu bạn không hề bấm nút một lần nào, sẽ chẳng có điều gì xảy ra hết. Bằng việc thử đi thử lại nhiều lần, bạn sẽ học được rằng 4 là một con số tốt và 9 là một số xấu. Vậy nên lần tiếp theo khi bạn thấy số chín quét qua trên màn hình, bạn sẽ biết là không được bấm nút.

Ấy vậy nhưng đôi lúc người ta vẫn bấm nút cho cả những số xấu, kể cả khi đúng ra họ biết rõ là không nên. Người hướng ngoại, đặc biệt là những người hướng ngoại đặc biệt bốc đồng, có xu hướng phạm phải lỗi này cao hơn gấp nhiều lần so với người hướng nội. Tại sao? Ừm, theo như lời của các nhà tâm lý học John Brebner và Chris Cooper, những người đã chứng minh rằng người hướng ngoại nghĩ ít hơn và hành động nhanh hơn trong những tác vụ như thế này, thì: người hướng nội được "thiết kế ra để điều tra kỹ càng", còn người hướng ngoại thì "được thiết kế ra để hành động nhanh chóng".

Nhưng điều thú vị hơn ở kiểu hành vi khó hiểu này không phải là ở việc người hướng ngoại làm gì trước khi họ ấn nhầm nút, mà là ở việc họ làm gì sau đó. Khi người hướng nội ấn nút cho số 9 và nhận ra họ đã mất một điểm, họ chủ ý chậm lại trước khi chuyển sang số tiếp theo, như thể để nghiền ngẫm lại xem điều gì đã xảy ra sai. Nhưng những người hướng ngoại thì không những không chậm lại, họ thực tế còn tăng tốc nhanh hơn.

Điều này có vẻ kỳ lạ; tại sao bất cứ ai lại muốn làm như vậy? Newman giải thích rằng nó thực ra vô cùng hợp lý. Nếu bạn hoàn toàn tập trung vào việc đạt được mục tiêu của bạn, như những người hướng ngoại nhạy-cảm-với-phần-thưởng cảm thấy, bạn sẽ không muốn có bất cứ thứ gì ngáng đường mình— bất kể là những lời can ngăn hay là những con số chín. Bạn sẽ tăng tốc trong một nỗ lực để húc đổ tất cả những rào cản trên con đường tiến tới chiến thắng của mình.

Ấy vậy nhưng đây lại là một bước đi sai lầm đến cực kỳ nghiêm trọng, bởi vì bạn càng dừng lại lâu để xử lý những thông tin phản hồi về bất ngờ hay tiêu cực, bạn càng dễ rút ra được bài học từ nó. Nếu bạn bắt ép những người hướng ngoại phải dừng lại để suy nghĩ, Newman nói, họ cũng sẽ làm tốt trong trò chơi bấm số này như những người hướng nội vậy. Nhưng, nếu để mặc cho họ một mình, họ sẽ không dừng lại. Và thế là họ không học được cách tránh những rắc rối đang ở ngay trước mắt. Newman nói rằng đây chính xác là điều có thể xảy ra với những người hướng ngoại như Ted Turner khi đặt giá mua một công ty trên bàn đấu giá. "Khi một người trả giá quá cao", ông nói với tôi, "đó là vì họ đã không kiềm chế những hành động mà đúng ra họ đã nên kiềm chế. Họ đã không cân nhắc những thông tin mà đúng ra đã nên được cân nhắc thật cẩn thận trước khi đưa ra quyết định".

Những người hướng nội, ngược lại, từ trong thể tạng họ đã được lập trình để từ chối những phần thưởng—để giết chết sự say sưa của họ, bạn có thể nói vậy—và rà soát tìm kiếm những vấn đề đặng kịp thời xử lý. "Ngay khi họ cảm thấy mình đang quá phấn khích", Newman nói, "họ sẽ đạp phanh và

nghĩ lại về những vấn đề được coi là nhỏ nhặt nhưng có thể thực chất lại hết sức quan trọng. Người hướng nội cứ như là đã được trui rèn và tập luyện rất cẩn thận, để mỗi khi họ thấy bản thân đang tập trung hoặc quá phấn khích với một mục tiêu nào đó, sự cảnh giác của họ lập tức tăng lên".

Người hướng nội đồng thời cũng hay so sánh những thông tin mới với kỳ vọng ban đầu của họ, ông nói. Họ sẽ tự vấn bản thân: "Đây có phải là điều mà ban đầu mình nghĩ sẽ xảy ra không? Đây có là điều nên xảy ra hay không?". Và khi tình huống vượt ra khỏi dự tính, họ kết hợp cảm giác thất vọng trong khoảnh khắc đó (khi mất điểm) với bất cứ thứ gì đang diễn ra trong môi trường xung quanh họ vào thời điểm họ thất vọng (bấm nhầm số chín). Sự liên kết này cho phép họ có thể có những dự đoán chính xác hơn về việc phải phản ứng thế nào với những dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm tương tự trong tương lai.

Việc người hướng nội thường chần chừ xông tới trước không chỉ là một cách giúp họ tránh trước những rủi ro; nó đồng thời cũng đền đáp xứng đáng cho họ trong những công việc liên quan đến trí óc. Đây là một số điều chúng ta biết về mức độ thể hiện của người hướng nội và hướng ngoại trong những thao tác giải quyết vấn đề phức tạp. Người hướng ngoại có điểm số cao hơn người hướng nội ở tiểu học, nhưng người hướng nội lại thể hiện xuất sắc hơn người hướng ngoại ở trường phổ thông và đại học. Ở cấp đại học, sự hướng nội thường đem đến kết quả học thuật cao hơn khả năng hiểu (cognitive ability). Một nghiên cứu trên 141 sinh viên đại học đã kiểm tra kiến thức của họ trong hai mươi lĩnh vực khác nhau, từ nghệ thuật cho đến thiên văn học cho đến số liệu thống kê, đã khám phá ra rằng người hướng nội hiểu biết nhiều hơn người hướng ngoại về tất cả các lĩnh vực này. Người hướng nội nhận được một số lượng bằng tốt nghiệp, vị trí dẫn đầu của học bổng National Merit Scholarship, chìa khóa Phi Beta Kappa lớn hơn gấp nhiều lần so với người hướng ngoại. Họ vượt mặt người hướng ngoại trong bài kiểm tra về Đánh Giá Khả Năng Tư Duy Suy Xét Watson-Glaser (the Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal test), một công cụ đánh giá khả năng tư duy suy xét được các doanh nghiệp thường xuyên sử dụng để tuyển nhân viên và thăng chức. Họ đã được chứng minh là rất vượt trội trong lĩnh vực mà các nhà tâm lý học gọi là "giải quyết những vấn đề sâu sắc" ("insightful problem solving"). Câu hỏi là: Tại sao?

Người hướng nội không thông minh hơn người hướng ngoại. Theo một bài kiểm tra mức độ IQ, cả hai loại đều thông minh như nhau. Và trong rất nhiều loại công việc, đặc biệt là các công việc cần phải thực hiện dưới áp lực thời gian hoặc xã hội hay phải làm nhiều việc cùng lúc (multitasking), người

hướng ngoại làm tốt hơn nhiều. Người hướng ngoại giỏi hơn người hướng nội trong việc giải quyết tình trạng quá tải thông tin. Sự thường xuyên nghiền ngẫm của người hướng nội chiếm rất nhiều năng lực nhận thức (cognitive capacity), dựa theo Joseph Newman. Ở bất cứ tác vụ nào, ông nói, "nếu chúng ta có 100% năng lực nhận thức, một người hướng nội có thể chỉ dành tối đa 75% cho tác vụ và 25% ngoài tác vụ, trong khi một người hướng ngoại có thể có đến 90% cho tác vụ". Có điều này là bởi vì hầu hết mọi tác vụ đều hướng đến một mục đích cụ thể. Người hướng ngoại có vẻ dành toàn bộ năng lực nhận thức của mình cho mục đích trước mắt, trong khi người hướng nội chia cả năng lực nhận thức cho việc giám sát xem tác vụ đang được tiến hành ra sao.

Nhưng người hướng nội có vẻ tính toán cẩn thận hơn so với người hướng ngoại, như nhà tâm lý học Gerald Matthews đã miêu tả trong công trình của ông. Những người hướng ngoại có xu hướng cao sẽ chọn con đường nhanh-và-thiếu-trung-thực (quick-and-dirty approach) để giải quyết vấn đề, đổi sự chính xác lấy tốc độ, càng tiến tới thì càng mắc phải nhiều sai lầm hơn, và bỏ tất cả khi vấn đề có vẻ quá khó giải quyết hoặc khiến họ không thể chịu nổi nữa. Những người hướng nội thì suy nghĩ kỹ trước khi họ hành động, tiêu hóa thông tin thật cẩn thận, dành thời gian giải quyết vấn đề lâu hơn, ít bỏ cuộc hơn, và làm việc chính xác hơn. Người hướng nội và hướng ngoại cũng đồng thời tập trung sự chú tâm của mình theo những cách khác nhau: nếu bạn để mặc cho họ một mình, người hướng nội sẽ thường ngồi lại ngẫm nghĩ về nhiều chuyện, tưởng tượng ra các thứ, nhớ lại về các sự kiện trong quá khứ của họ, và lên kế hoạch cho tương lai. Người hướng ngoại lại thường có xu hướng tập trung nhiều hơn vào thứ đang xảy ra xung quanh họ. Cứ như thể người hướng ngoại đang nhìn vào thứ "what is" (cái gì đây), trong khi các đồng bạn hướng nội của họ thì đang tự hỏi "what if"(sẽ thế nào nếu).

Sự đối lập trong cung cách giải quyết vấn đề của người hướng nội và hướng ngoại đã được quan sát trong rất nhiều bối cảnh khác nhau. Ở một thí nghiệm, các nhà tâm lý học đã cho năm mươi người một trò chơi xếp hình rất khó, yêu cầu họ giải thử, và phát hiện ra rằng người hướng ngoại có xu hướng cao gấp nhiều lần người hướng nội trong việc bỏ cuộc giữa chừng. Trong một thí nghiệm khác, giáo sư Richard Howard cho nhiều người hướng ngoại và hướng nội một loạt các mê cung in trên giấy, và phát hiện thấy rằng những người hướng nội thường giải được các mê cung này chính xác hơn, nhưng họ đồng thời cũng dành một lượng thời gian lớn hơn gấp nhiều lần để xem xét thật kỹ càng mê cung trước khi bắt đầu tiến vào nó. Điều tương tự cũng xảy ra khi những nhóm người hướng nội và hướng ngoại được cho tham gia Raven Standard Progressive Matrices, một bài kiểm tra trí thông

minh bao gồm năm phần, với mức độ khó của vấn đề tăng dần lên. Những người hướng ngoại có xu hướng làm tốt hơn ở hai phần đầu tiên, có lẽ là vì khả năng dễ dàng tập trung vào mục tiêu cụ thể của họ. Nhưng ở ba mức câu hỏi khó hơn, khi sự kiên trì mới là thứ đáng giá, những người hướng nội lại thể hiện tốt hơn họ một cách nổi trội hơn hẳn. Đến mức độ câu hỏi cuối cùng, là mức có những vấn đề phức tạp nhất, những người hướng ngoại dễ dàng bỏ cuộc hoàn toàn hơn nhiều so với những người hướng ngoại.

Người hướng nội đôi lúc thậm chí còn thể hiện vượt trội hơn người hướng ngoại trong những tác vụ giao tiếp xã hội mà yêu cầu đến cả tính kiên trì. Giáo sư môn Quản lý tại trường Wharton, Adam Grant (người đã tiến hành những nghiên cứu về khả năng lãnh đạo như đã được miêu tả trong chương 2), một lần đã nghiên cứu về những đặc điểm tính cách của các nhân viên một tổng đài điện thoại. Grant dự đoán rằng những người hướng ngoại sẽ là những người bán hàng qua điện thoại xuất sắc hơn, nhưng hóa ra chẳng hề có một mối liên hệ nào giữa mức độ hướng ngoại và kỹ năng chuyên nghiệp trong việc tiếp thị qua điện thoại.

"Những người hướng ngoại sẽ tạo ra những cuộc điện thoại cực kỳ tuyệt vời", Grant nói với tôi, "nhưng rồi một vật sáng đẹp đẹp nào đấy lăn ngang qua trên đường đi của họ, và thế là họ mất tập trung ngay lập tức". Người hướng nội thì ngược lại, "sẽ nói hết sức nhỏ nhẹ, nhưng bum, bum, bum, họ cứ làm hết cú này đến cú khác ngon lành. Họ rất tập trung và kiên định". Những người hướng ngoại duy nhất thể hiện tốt hơn được những người này là những người đồng thời cũng có mức độ tận tụy cao bất thường. Sự kiên trì của người hướng nội là đối thủ còn hơn cả xứng đáng với sự say sưa của người hướng ngoại, ngay cả trong những tác vụ mà khả năng giao tiếp xã hội tốt có thể là một lợi thế lớn.

Sự kiên trì không phải là một thứ lộng lẫy gì. Nếu thiên tài là một phần trăm cảm hứng và chín mươi chín phần trăm mồ hôi khó nhọc, vậy thì với tư cách một nền văn hóa, chúng ta có vẻ chỉ ngưỡng mộ một phần trăm kia mà thôi. Chúng ta thích sự lộng lẫy, choáng ngợp của nó. Nhưng sức mạnh vĩ đại thực sự nằm ở chín mươi chín phần trăm kia cơ.

"Không phải là vì tôi quá thông minh gì đâu", Einstein, người cũng là một người hướng nội hoàn hảo, nói. "Chỉ là tôi dừng lại với vấn đề lâu hơn thôi".

Tất cả những điều này đều không phải để phê phán những người cứ mải miết tiến tới trước quá nhanh, cũng không phải để mù quáng tán dương dạng người hay suy nghĩ và cẩn trọng. Mục đích ở đây là để chỉ ra rằng: chúng ta

thường đánh giá quá cao sự say sưa và bỏ qua những rủi ro của tính nhạy-cảm- với-phần-thưởng. Chúng ta cần có một sự cân bằng giữa hành động và suy ngẫm.

Ví dụ, nếu bạn đang tuyển mộ nhân viên cho một ngân hàng đầu tư, giáo sư quản lý Kuhnen bảo tôi, bạn sẽ muốn chọn không chỉ những người thuộc dạng nhạy-cảm-với-phần-thưởng, những người có khả năng cao sẽ thu được lợi nhuận lớn trên thị trường đầu cơ, mà còn cả những người luôn ở trong trạng thái tâm lý ổn định nữa. Bạn sẽ muốn đảm bảo rằng những quyết định tập thể quan trọng phải phản ánh ý kiến của cả hai loại người, chứ không chỉ một loại. Và bạn sẽ muốn đảm bảo rằng những cá nhân trong nhóm nhạy-cảm-với-phần-thưởng hiểu rõ sở thích cảm xúc của mình, và có thể hạ bớt chúng xuống để phù hợp với điều kiện của thị trường.

Nhưng không chỉ có những nhà tuyển dụng mới hưởng lợi từ việc quan sát kỹ hơn các nhân viên của mình. Chúng ta cũng cần phải đồng thời quan sát kỹ hơn chính bản thân mình nữa. Hiểu rõ vị trí của chúng ta trên thang đo mức độ nhạy-cảm-với-phần-thưởng cho chúng ta sức mạnh để sống cuộc sống của chúng ta tốt hơn.

Nếu bạn là một người hướng ngoại yêu thích cảm giác say sưa, vậy thì bạn thật may mắn khi sẽ được tận hưởng rất nhiều cảm xúc tích cực. Hãy tận dụng chúng tối đa: xây dựng mọi thứ, truyền cảm hứng cho người khác, nghĩ lớn (think big). Thành lập một công ty, mở một trang web, xây dựng một ngôi nhà trên cây thật công phu cho các con bạn. Nhưng bạn cũng cần phải biết rằng bạn đang làm việc với một gót chân Asin mà bạn cần phải học cách để bảo vệ. Hãy tự rèn luyện bản thân để dành năng lượng cho những gì thực sự có ý nghĩa, thay vì tập trung chúng vào những hoạt động có vẻ như sẽ mang lại cho bạn tiền bạc, danh tiếng hoặc hứng khởi tức thời. Hãy tự dạy chính mình cách dừng lại và suy ngẫm trước những dấu hiệu cảnh báo cho thấy rằng mọi thứ đang không xảy ra theo đúng cách bạn mong muốn. Học hỏi từ những sai lầm của bạn. Tìm kiếm các đối tác (từ vợ/chồng cho đến bạn bè, cho đến bạn làm ăn), những người có thể giúp khống chế bạn và bù đắp cho những điểm yếu của bạn.

Và khi đến lúc để đầu tư, hay để làm bất cứ thứ gì khác mà cần đến một sự cân bằng khôn ngoan giữa rủi ro và phần thưởng, hãy biết kiểm soát bản thân. Một cách tốt để làm điều này là đảm bảo rằng bạn đang không vây quanh mình với hàng loạt hình ảnh của phần thưởng vào thời điểm phải đưa ra quyết định tối quan trọng. Kuhnen và Brian Knutson đã phát hiện ra rằng những người đàn ông khi được cho xem những bức hình khiêu gợi ngay

trước khi họ cá cược sẽ có xu hướng mạo hiểm nhiều hơn là những người được cho xem những bức ảnh về những vật bình thường như bàn hay ghế. Đấy là vì việc mong chờ trước phần thưởng—bất cứ phần thưởng gì, kể cả những thứ hoàn toàn không liên quan tới chủ đề trước mắt—đều làm phấn khích hệ thống phần thưởng bị điều khiển bởi dopamine của chúng ta, và khiến chúng ta hành động hấp tấp hơn. (Đây có lẽ là luận điểm hiệu quả nhất cho đến giờ cho việc cấm văn hóa phẩm khiêu dâm ở nơi làm việc).

Và nếu bạn là một người hướng nội hầu như miễn dịch với sự nhạy cảm quá độ trước phần thưởng? Ở cái nhìn đầu tiên, các nghiên cứu về dopamine và sự say sưa có vẻ ám chỉ rằng người hướng ngoại, và chỉ mình người hướng ngoại mà thôi, là được thôi thúc mãnh liệt để làm việc bởi cảm giác hưng phấn họ có được khi theo đuổi một mục tiêu. Là một người hướng nội, tôi rất lúng túng trước ý tưởng này, khi tôi lần đầu tiên biết đến nó. Nó không phản ánh đúng những trải nghiệm của riêng tôi. Tôi yêu công việc của mình, và vẫn luôn như vậy. Tôi thức dậy vào mỗi sáng cảm thấy vô cùng hứng khởi muốn bắt đầu làm việc. Vậy thứ gì đã thôi thúc những người như tôi?

Một câu trả lời đấy là kể cả khi giả thuyết về sự nhạy-cảm-với-phần-thưởng ở người hướng ngoại là đúng, chúng ta cũng không thể nói chắc được rằng mọi người hướng ngoại đều luôn nhạy cảm hơn với phần thưởng và thờ ơ hơn với rủi ro; hay rằng mọi người hướng nội đều luôn không có cảm giác gì trước những động cơ thúc đẩy và luôn cảnh giác trước những hiểm họa. Ngay từ thời của Aristotle, các triết gia đã quan sát thấy rằng hai chế độ này—tiếp cận những thứ có vẻ sẽ cho ta cảm giác thích thú, và tránh xa những thứ có thể sẽ mang đến cho ta đau đớn—nằm ở cốt lõi của mọi hoạt động của con người. Với tư cách một nhóm, những người hướng ngoại thường có xu hướng là dạng tìm-kiếm-phần- thưởng nhiều hơn, nhưng mọi cá thể con người đều có một hỗn hợp của riêng mình giữa xu hướng “tiếp cận” và xu hướng “lảng tránh”, và đôi lúc hỗn hợp này khác nhau tùy thuộc vào từng hoàn cảnh. Thực vậy, rất nhiều nhà tâm lý học tính cách đương thời sẽ nói rằng sự cảnh-giác-trước-nguy-hiểm có vẻ là một đặc điểm của một nét tính cách khác, có tên “neuroticism”, hơn là của đặc tính hướng nội. Cơ chế trao thưởng và đe dọa của cơ thể cũng có vẻ làm việc độc lập với nhau, vậy nên một con người có thể khá nhạy cảm, hoặc không nhạy cảm, với cả các phần thưởng lẫn các hiểm họa.

Nếu bạn muốn xác định xem liệu mình định-hướng-bởi-phần-thưởng, định-hướng-bởi-đe-dọa, hay cả hai, hãy thử hỏi bản thân xem liệu những nhóm câu nói dưới đây có đúng với bạn hay không:

Nếu bạn được định-hướng-bởi-phần-thưởng:

1. Khi tôi có được thứ gì đó mà tôi muốn, tôi cảm thấy rất phấn khích và tràn đầy năng lượng.

2. Khi tôi muốn một thứ gì đó, tôi thường làm hết sức mình để đạt được nó.

3. Khi tôi thấy một cơ hội cho một thứ gì đó tôi thích, tôi lập tức cảm thấy phấn khích.

4. Khi có điều tốt xảy đến với tôi, tôi bị ảnh hưởng rất mạnh mẽ.

5. Tôi có rất ít nỗi sợ hãi nếu so sánh với các bạn tôi.

Nếu bạn được định-hướng-bởi-đe-dọa:

1. Những lời phê bình hoặc mắng mỏ làm tôi khá là tổn thương.

2. Tôi thấy khá là lo lắng hoặc buồn bã khi tôi nghĩ hoặc biết rằng có ai đó đang giận tôi.

3. Nếu tôi tin rằng có điều gì đó rất xấu đang sắp sửa xảy ra, tôi sẽ đứng ngồi không yên.

4. Tôi cảm thấy lo lắng khi nghĩ rằng mình đã làm thật vô cùng kém cỏi trong một việc quan trọng nào đó.

5. Tôi luôn lo lắng về việc mắc phải sai lầm.

Nhưng tôi tin rằng một lời giải thích quan trọng khác cho việc những người hướng nội yêu thích công việc của mình có thể đến từ một nhánh nghiên cứu rất khác, tiến hành bởi nhà tâm lý học nổi tiếng Mihaly Csikszentmihalyi, về tình trạng mà ông gọi là “phiêu” (flow). Phiêu là trạng thái hoàn hảo khi mà bạn cảm thấy hoàn toàn nhập tâm vào một hoạt động nào đấy—dù đó có là bơi đường dài hay viết bài hát, đấu vật sumo hay sex. Trong trạng thái phiêu, bạn không buồn chán cũng không lo lắng, và bạn không hề tự thắc mắc về việc liệu mình làm có đủ tốt hay không. Hàng nhiều giờ cứ thế trôi qua mà bạn không hề nhận ra.

Chìa khóa quan trọng để dẫn đến phiêu là việc theo đuổi một hoạt động nào đấy vì chính nó, không phải vì phần thưởng mà nó có thể mang lại. Mặc dù trạng thái phiêu không phụ thuộc vào việc là người hướng ngoại hay người

hướng nội, rất nhiều những trải nghiệm phiêu mà Csikszentmihalyi đã viết về đều được thực hiện trong trạng thái đơn độc, hoàn toàn không liên quan gì tới việc tìm-kiếm-phần-

thưởng: đọc sách, chăm sóc một vườn cây, thực hiện một chuyến thám hiểm trên biển một mình. Phiêu thường xuất hiện, ông viết, trong những điều kiện mà ở đó con người "cảm thấy độc lập với môi trường xã hội tới mức mà họ không còn phản ứng chỉ với những phần thưởng và những hình phạt của nó nữa. Để đạt được sự tự do đó, một người phải học được lấy cách tự trao thưởng cho chính mình".

Theo một nghĩa nào đấy, Csikszentmihalyi đã vượt qua cả Aristotle; ông ấy đang nói với chúng ta rằng có những hoạt động mà không phải là về tiếp cận hay lảng tránh, mà là về một thứ sâu sắc hơn nhiều: cảm giác đủ đầy đến từ việc được đắm mình trong một hoạt động nằm ngoài chính bạn. "Các lý thuyết tâm lý học thường mặc định rằng chúng ta được thôi thúc hành động bởi một trong hai điều: hoặc bởi nhu cầu loại bỏ những điều kiện tiêu cực như cảm giác đói hoặc sự sợ hãi", Csikszentmihalyi viết, "hoặc bởi sự kỳ vọng vào những phần thưởng tương lai như tiền bạc, địa vị, hay sự kính trọng". Nhưng ở trạng thái phiêu, "một người có thể làm việc suốt cả ngày đêm cho đến tận cùng, mà không vì một lý do nào khác hơn là chỉ để tiếp tục làm việc".

Nếu bạn là một người hướng nội, hãy tìm lấy sự phiêu bằng cách dùng những tài năng thiên phú của chính bạn. Bạn có sức mạnh của sự kiên trì, của quyết tâm để giải quyết những vấn đề phức tạp, và sự sáng suốt để tránh những hố bẫy có thể dễ dàng làm người khác vấp ngã. Bạn tận hưởng cảm giác tự do khỏi sức cám dỗ của những phần thưởng phù phiếm như tiền bạc hay địa vị. Thực sự, thử thách lớn nhất cả bạn có lại là ở việc khai thác được toàn bộ sức mạnh của chính bạn. Bạn có thể đã quá bận rộn với việc cố cư xử cho giống một người hướng ngoại nhiệt tình, nhạy-cảm-với-phần-thưởng đến độ bạn tự đánh giá thấp những tài năng của mình, hay cảm thấy bị đánh giá thấp bởi những người xung quanh bạn. Nhưng khi bạn tập trung vào một dự án mà bạn thực sự quan tâm tới, bạn có thể sẽ thấy rằng năng lượng của bạn dường như là vô tận.

Vậy nên hãy trung thành với con người thật của bạn. Nếu bạn thích làm mọi việc một cách chậm mà chắc, đừng để những người khác khiến bạn cảm thấy mình phải chạy đua với họ. Nếu bạn yêu thích bề sâu, đừng cố ép bản thân đi tìm bề rộng. Nếu bạn ưa giải quyết từng việc một hơn là làm nhiều việc cùng lúc (multitasking), hãy cứ làm mọi thứ theo cách của bạn. Việc gần như là

miễn dịch với cám dỗ từ phần thưởng cho bạn một sức mạnh không thể đong đếm được để làm chính bạn. Việc sử dụng sự tự do đó để đạt được hiệu quả cao nhất là phụ thuộc hoàn toàn vào chính bạn.

Tất nhiên, mọi thứ không phải lúc nào cũng luôn dễ dàng. Khi viết đến chương này, tôi có trao đổi thư với Jack Welch, cựu chủ tịch tập đoàn General Electric. Ông vừa mới xuất bản một chuyên mục mới trên tạp chí điện tử BusinessWeek có tên "Giải Phóng Người Hướng Ngoại Bên Trong Bạn", trong đó ông kêu gọi những người hướng nội hãy hành động giống người hướng ngoại hơn trong công việc. Tôi đề xuất rằng những người hướng ngoại đôi lúc cũng cần hành động giống người hướng nội hơn nữa, và chia sẻ với ông một vài ý tưởng mà tôi mà vừa đọc được về việc Phố Wall có thể đã thu được thêm lợi thế nào nếu có thêm nhiều người hướng nội ở vị trí cầm lái. Welch đã rất ngạc nhiên. Nhưng, ông nói, "những người hướng ngoại sẽ tranh cãi rằng họ chưa bao giờ nghe thấy những người hướng nội lên tiếng bao giờ".

Luận điểm của Welch cũng rất công bằng. Người hướng nội cần tin vào chính họ nhiều hơn nữa, và chia sẻ những ý tưởng của mình mạnh mẽ hết mức họ có thể. Điều này không có nghĩa là phải bắt chước người hướng ngoại; các ý tưởng cũng có thể được chia sẻ một cách nhỏ nhẹ, chúng cũng có thể được truyền đạt thông qua chữ viết, có thể được đóng gói thành những bài giảng được chuẩn bị cẩn thận, có thể được trợ giúp bởi những đồng minh. Bí quyết dành cho người hướng nội là phải biết trân trọng phong cách riêng của họ, thay vì tự cho phép mình bị cuốn theo những tiêu chuẩn áp đảo thông thường. Câu chuyện về những phi vụ đã dẫn đến cuộc Đại Khủng hoảng năm 2008 được điểm bởi, tiếc thay, cả những người thuộc dạng cẩn trọng nhưng lại đã chọn những mạo hiểm không đáng có, như cựu chủ tịch của Citigroup, Chuck Prince, một cựu luật sư đã vay những món nợ đầy rủi ro, đưa vào một thị trường đang thất bại bởi, ông nói, "khi chừng nào nhạc còn đang được chơi, bạn buộc phải đứng dậy và nhảy thôi".

"Những người ban đầu rất cẩn trọng dần trở nên hiếu thắng, hung hăng hơn", Boykin Curry nhận xét về hiện tượng này. "Họ nói: 'Ê, những người hung hăng hiếu thắng đang được thăng cấp còn tôi thì không, vậy nên cả tôi cũng sẽ trở nên hung hăng hiếu thắng hơn nữa".

Nhưng câu chuyện về những cuộc khủng hoảng tài chính còn bao gồm cả những câu chuyện ngoài lề về những người đã nổi tiếng vì (và có thể đã thu được lợi từ) việc dự đoán trước được chúng—và những câu chuyện như vậy thường là về những người đã trân trọng Sợ hãi, Không chắc chắn, và Ngờ

vực; hoặc là những người thích kéo kín rèm cửa văn phòng của mình, cách ly bản thân khỏi dư luận đám đông và áp lực ngang hàng, tập trung hoàn toàn vào sự đơn độc. Một trong số ít những nhà đầu tư đã xoay sở để phát triển thành công được trong cuộc Đại Khủng Hoảng năm 2008 là Seth Klarman, chủ tịch một quỹ an toàn (hedge fund) có tên Baupost Group. Klarman được biết đến với việc không ngừng thể hiện vượt trội trên thị trường, trong khi vẫn liên tục tránh được những rủi ro, và với việc luôn giữ một phần lớn lượng tài sản của ông ở dạng tiền mặt. Trong vòng hai năm kể từ cuộc khủng hoảng năm 2008, khi hầu hết các nhà đầu tư đều lũ lượt rời bỏ các quỹ an toàn, Klarman gần như đã làm tăng gấp đôi lượng tài sản của Baupost, tới mức 22 tỉ đô-la.

Klarman đã làm được điều này nhờ dùng đến một chiến lược đầu tư dựa trực tiếp vào Sợ hãi, Không chắc chắn, và Ngờ vực. “Tại Baupost, chúng tôi đều là người hâm mộ lớn của nỗi sợ, và trong ngành đầu tư, rõ ràng là thà sợ còn tốt hơn là cảm thấy hối tiếc”, ông đã từng viết vậy trong một lá thư gửi các nhà đầu tư. Klarman là “một kẻ giỏi lo lắng đẳng cấp thế giới”, theo như nhận xét của báo the New York Times, trong mộ bài báo năm 2007 có tên “Nhà Quản Lý Run Sợ Trước Thị Trường, Nhưng Vẫn Chinh Phục Được Nó” (“Manager Frets Over the Market, But Still Outdoes It”). Ông có riêng một con ngựa đua với cái tên “Hãy đọc phần Chú Thích”.

Trong suốt nhiều năm trước thảm họa 2008, Klarman “là một trong số rất ít người vẫn trung thành với một thông điệp cẩn trọng và có vẻ hơi hoang tưởng”, Boykin Curry nói. “Khi mọi người khác còn đang ăn mừng, ông ấy có lẽ đang lo cất giữ hàng chồng cá thu đóng hộp trong tầng hầm, để chuẩn bị cho ngày tận thế. Rồi, khi tất cả mọi người đang hoảng loạn, ông ấy lại bắt đầu mua vào. Đó không chỉ là phân tích nữa; đó là bản chất cảm xúc của ông ấy. Chính cái thái độ đã giúp Seth nhìn thấy cơ hội ở những nơi không ai thấy lại là thứ khiến ông bị coi là xa cách, thiếu thân thiện, hay quá thẳng thắn. Nếu bạn là dạng người như vậy, bạn có thể sẽ gặp khó khăn để leo lên đỉnh tháp quyền lực của giới kinh doanh. Seth có lẽ sẽ không thể làm tốt được với tư cách một quản lý bán hàng. Nhưng ông ấy lại là một trong những nhà đầu tư tuyệt vời nhất của thời đại chúng ta”.

Tương tự, trong cuốn sách của mình về những sự kiện đã dẫn đến cuộc khủng hoảng 2008, có tên “The Big Short”, Michael Lewis đã giới thiệu ba trong số ít người đủ thông thái để thấy trước được thảm họa đang sắp tới. Một trong số đó là một giám đốc quỹ an toàn đơn độc có tên Michael Burry, người tự miêu tả mình là “luôn hạnh phúc với chính tâm trí mình”, và là người đã dành hàng nhiều năm trước cuộc thảm họa ở một mình trong văn

phòng tại San Jose, California, đọc qua hàng loạt báo cáo tài chính và phát triển góc nhìn riêng của mình về những rủi ro ở thị trường. Hai người còn lại là những nhà đầu

tư rất vụng về trong giao tiếp có tên Charlie Ledley và Jamie Mai, những người mà toàn bộ chiến lược kinh doanh của họ dựa hoàn toàn vào Sợ hãi, Không chắc chắn, và Ngờ vực: họ đặt cược vào những nơi có một số những nhược điểm, nhưng sẽ đền đáp lại thỏa đáng nếu có những biến đổi lớn nhưng đột ngột xuất hiện trên thị trường. Nó không chỉ là một chiến lược đầu tư, mà hơn cả thế, nó còn là một triết lý sống nữa—một niềm tin rằng mọi cơ sở đều không chắc chắn như vẻ ngoài của nó gợi ý.

Điều này "hợp với tính cách của hai người họ", Lewis viết. "Họ không bao giờ cần phải chắc chắn về bất cứ thứ gì. Cả hai đều thiên về việc cảm thấy rằng mọi người, và mở rộng ra là cả thị trường, đều luôn quá chắc chắn về những thứ về bản chất hoàn toàn không hề chắc chắn một chút nào cả". Kể cả sau khi đã được chứng minh là đúng với những khoản đầu tư vào năm 2006 và 2007 đi ngược lại quy tắc thị trường thông thường, và kiếm được 100 triệu đô-la nhờ chúng, "họ thực sự dành thời gian băn khoăn về việc tại sao những người đã đưa ra quyết định hoàn toàn chính xác (như, chính họ vậy) vẫn có thể giữ được khả năng thiếu tự tin, hay nghi ngờ và thiếu chắc chắn đã giúp họ đưa ra quyết định đúng".

Ledley và Mai hiểu rõ giá trị của sự thiếu tự tin từ trong bản chất của mình, nhưng những người khác thì lại e sợ chúng tới mức họ từ bỏ cơ hội đầu tư cùng hai người họ—và kết quả là hy sinh hàng triệu đô-la chỉ vì định kiến của họ với Sợ hãi, Không chắc chắn, và Ngờ vực. "Điều tuyệt vời nhất ở Charlie Ledley," Boykin Curry, một người biết rất rõ ông, nói, "đấy là việc ở đây bạn có một nhà đầu tư vô cùng tài năng, nhưng lại cực kỳ thận trọng, dè dặt. Nếu bạn đang lo ngại về những rủi ro có thể gặp phải, không còn ai khác tốt hơn để bạn tìm đến xin lời khuyên nữa. Nhưng ông ấy cực kỳ tệ trong việc nâng mức tiền, bởi ông có vẻ chần chừ, lo sợ về tất thảy mọi thứ. Những khách hàng tiềm năng đều sẽ bước ra khỏi văn phòng của Charlie, sợ phải đưa ông ấy tiền bởi họ nghĩ ông ấy thiếu niềm tin. Trong lúc đó, họ đổ tiền vào những quỹ điều hành bởi các nhà quản lý khác, những người luôn thể hiện sự tự tin và chắc chắn đến tột độ của mình.

Tất nhiên, khi nền kinh tế đổi chiều, nhóm những người tự tin đã làm mất khoảng một nửa lượng tiền của các khách hàng của họ, trong khi Charlie và Jamie thì đã kiếm được cả một gia tài. Bất cứ ai dùng những quy chuẩn xã hội thông thường để đánh giá các quản lý tài chính đều đã đi đến chính xác

một kết luận sai lầm".

Một ví dụ khác, lần này là từ vụ sụp đổ thị trường năm 2000 của Bong bóng Dot-com, có liên quan đến một người tự-nhận-mình là hướng nội ở Omaha, Nebraska, nơi ông được biết đến rộng rãi với việc tự giam mình trong phòng làm việc của mình suốt nhiều tiếng đồng hồ liền liên tiếp không nghỉ.

Warren Buffett, nhà đầu tư huyền thoại và là một trong những người giàu có nhất hành tinh, đã dùng chính xác những đặc điểm chúng ta đã khám phá trong chương này—sự kiên trì thông minh, cách suy nghĩ cẩn trọng, và khả năng phát hiện cũng như hành động căn cứ vào những dấu hiệu nguy hiểm—để kiếm được hàng tỉ đô-la cho bản thân ông và những người góp cổ phần cho công ty của ông, Berkshire Hathaway. Buffett được biết đến với khả năng suy nghĩ cẩn thận trong khi những người khác xung quanh ông thì mất hết cả đầu óc. "Thành công trong việc đầu tư không có liên quan tới trình độ IQ", ông đã nói vậy. "Một khi bạn đã có một mức thông minh trung bình rồi, cái bạn cần là một tính cách có thể khống chế được những cảm giác thôi thúc thường khiến những người khác rơi vào rắc rối trong đầu tư".

Cứ mỗi mùa hè kể từ năm 1983, ngân hàng đầu tư Allen & Co. lại tổ chức một cuộc hội thảo kéo dài một tuần tại Sun Valley, Idaho. Đây không phải chỉ là một cuộc hội thảo tầm thường nào. Nó là một đại yến tiệc, đại nhạc hội, với những bữa tiệc xa xỉ, những chuyến đi vượt thác sôi động, những hoạt động trượt băng, đi xe đạp leo núi, câu cá sông, cưỡi ngựa, và cả một đội quân người trông trẻ để chăm sóc cho con cái của các vị khách mời. Chủ nhà phục vụ trong ngành công nghiệp truyền thông, và danh sách khách mời trong quá khứ bao gồm cả những tỷ phú báo chí, minh tinh Hollywood, và các ngôi sao của Thung lũng Silicon, với những cái tên nổi tiếng như Tom Hanks, Candice Bergen, Barry Diller, Rupert Murdoch, Steve Jobs, Diane Sawyer, và Tom Brokaw.

Vào tháng Bảy năm 1999, dựa theo cuốn tiểu sử xuất sắc của Buffett do Alice Schroeder viết, cuốn "The Snowball", ông đã là một trong số các khách mời. Ông đã đến dự sự kiện này năm này qua năm khác với toàn bộ gia đình mình đi cùng, đáp xuống bằng máy bay phản lực Gulfstream và ở cùng các khách VIP khác trong một nhóm căn hộ cao cấp nhìn xuống sân golf. Buffett yêu chuyến đi nghỉ hàng năm đến Sun Valley này, coi nó như một dịp tuyệt vời để gia đình ông tụ tập và để ông có cơ hội gặp lại những người bạn cũ của mình.

Nhưng vào năm nay không khí có đôi chút khác biệt. Đó là thời điểm đỉnh

cao của cuộc bùng nổ công nghệ (technology boom), và có những khuôn mặt mới trên bàn họp—lãnh đạo của những công ty công nghệ đã trở nên giàu có và đầy quyền lực gần như chỉ sau một đêm, và những nhà đầu tư mạo hiểm đã rót vốn cho họ. Những người này đang thắng lớn. Khi nhà nhiếp ảnh nổi tiếng Annie Leibovitz xuất hiện để chụp ảnh "Biệt đội Toàn-siêu-sao" cho tạp chí Vanity Fair, một số trong số họ đã vận động hành lang để được xuất hiện trong tấm ảnh. Họ chính là tương lai, họ tin là vậy.

Buffett đã quả quyết không tham gia cùng nhóm người này. Ông là một nhà đầu tư kiểu truyền thống, không để mình bị cuốn vào việc hào hứng suy đoán về các công ty với triển vọng kiếm tiền không chắc chắn. Một số coi ông là kẻ thuộc về quá khứ hủ lậu. Nhưng Buffett vẫn đủ quyền lực để được trao vị trí phát biểu một bài phát biểu quan trọng trong ngày cuối cùng của cuộc hội thảo.

Ông đã suy nghĩ rất lâu và rất nhiều về bài nói này, và dành hàng nhiều tuần liền chuẩn bị cho nó. Sau khi làm nóng đám đông với một câu chuyện đầy khiêm tốn về bản thân—Buffett đã từng rất e sợ nói trước đám đông cho đến khi ông tham gia một khóa học của Dale Carnegie—ông nói với đám đông, với sự chi tiết rất cẩn thận, phân tích rất sáng suốt, lý do tại sao thị trường công nghệ mới nổi sẽ không tồn tại lâu. Buffett đã nghiên cứu các dữ liệu, ghi lại các dấu hiệu nguy hiểm, và rồi dừng lại để suy ngẫm xem chúng có nghĩa là gì. Đó là lời dự đoán công khai đầu tiên của ông trong suốt ba mươi năm.

Các khán giả không mấy hào hứng, dựa theo lời của Schroeder. Buffett đang dội một gáo nước lạnh lên những cái đầu đầy háo hức của họ. Họ vỗ tay khi ông kết thúc, nhưng khi gặp mặt riêng, nhiều người đã bác bỏ ý kiến của ông. "Ôi, ông già Warren", họ nói. "Một người đàn ông thông minh, nhưng lần này thì ông trật lất rồi".

Buổi tối hôm đó, cuộc hội thảo kết thúc với một màn trình diễn pháo hoa rực rỡ. Như thường lệ, sự kiện này đã thành công mỹ mãn. Nhưng thứ quan trọng nhất đã xảy ra trong cuộc gặp mặt này—việc Warren Buffett cảnh báo đám đông về những dấu hiệu nguy hiểm của thị trường—đã không được tiết lộ cho đến tận một năm sau đó, khi bong bóng dot-com vỡ, đúng như lời ông đã nói.

Niềm tự hào của Buffett không chỉ ở tất cả những thành tựu trong quá khứ mà ông đã đạt được, mà còn ở cả việc luôn nghe theo tấm "thẻ ghi điểm" bên trong chính mình nữa. Ông chia thế giới thành hai nửa: những người lắng

nghe lời mách bảo từ bản năng của họ, và những người bước theo đám đông. "Tôi cảm thấy rằng mình luôn tự chống lưng cho chính mình", Buffett nói về cuộc đời của mình với tư cách một nhà đầu tư, "có một Nhà nguyện Sistina ở đó, và tôi đang mải mê vẽ nó. Tôi sẽ rất thích nếu ai đó đi qua và nói 'Woa, bức tranh kia đẹp phết đấy chứ'. Nhưng nó là bức tranh của tôi, và khi có ai đó nói 'Sao ông không dùng thêm màu đỏ đi, thay vì cứ dùng mãi màu xanh thế?', thì tạm-biệt nhé. Nó là bức tranh của tôi. Và tôi không quan tâm người ta bán nó vì cái gì. Bản thân bức tranh sẽ không bao giờ được hoàn thiện hết. Đó chính là một trong những điểm tuyệt vời của nó".

Phần Ba: CÓ PHẢI MỌI NỀN VĂN HÓA ĐỀU CÓ KHUÔN MẪU HƯỚNG NGOẠI LÝ TƯỞNG?

8. QUYỀN LỰC MỀM

Người Mỹ Gốc Châu Á và Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng

Bằng một cách nhẹ nhàng, bạn có thể làm rúng động cả thế giới.

—MAHATMA GANDHI

Đó là một ngày mùa xuân tràn đầy nắng năm 2006, và Mike Wei, một học sinh năm cuối gốc Trung Quốc tại trường cấp III Lynbrook, gần Cupertino, California, đang kể với tôi về trải nghiệm của cậu với tư cách một học sinh người Mỹ gốc Á. Mike bận từ đầu đến chân trong bộ trang phục đậm chất Mỹ: quần ka-ki, áo khoác gió, và mũ lưỡi trai bóng chày; nhưng khuôn mặt hiền lành, nghiêm túc cùng bộ râu lưa thưa cho cậu vẻ ngoài của một nhà triết học tương lai, và cậu nói nhỏ nhẹ đến nỗi tôi phải cúi người tới trước để có thể nghe được cậu.

"Ở trường", Mike nói, "tôi thích nghe giáo viên giảng và làm một học sinh tốt, hơn là làm 'cây hài' trong lớp hay là tương tác với các bạn cùng lớp khác. Nếu sôi nổi, la hét, hay chơi đùa trong lớp sẽ làm ảnh hưởng đến sự tiếp nhận việc học của tôi, thì sẽ tốt hơn nhiều nếu tôi tập trung vào việc học".

Mike đề cập đến chuyện này với thái độ bình thản như-chuyện-đương-nhiên, nhưng cậu có vẻ cũng biết việc này kỳ lạ đến thế nào theo tiêu chuẩn Mỹ. Thái độ này của cậu đến từ cha mẹ cậu, cậu giải thích. "Nếu tôi có thể lựa chọn giữa việc làm gì đó cho bản thân mình, như đi chơi với bạn bè tôi, và với việc ở nhà và học bài, tôi sẽ nghĩ đến cha mẹ mình. Điều đó giúp tôi có lại được quyết tâm để học. Cha tôi luôn nói rằng công việc của ông là lập trình máy tính, còn công việc của tôi là học".

Mẹ của Mike cũng dạy cậu bài học tương tự bằng chính hành động của bà. Là một cựu giáo viên toán, đã phải làm người giúp việc khi cả gia đình di cư tới đất Mỹ, bà đã ghi nhớ từ ngữ tiếng Anh mỗi ngày trong khi rửa chén đĩa.

Bà rất ít nói, Mike kể, và hết sức quyết tâm. “Theo đuổi việc học của bạn như vậy thực sự rất đặc trưng cho kiểu sống Trung Quốc. Mẹ tôi có một dạng sức mạnh mà không phải ai cũng có thể thấy được”.

Theo tất cả mọi nghĩa, Mike đều đã khiến cha mẹ mình được tự hào. Địa chỉ thư điện tử của cậu là “A- student”, học sinh đạt toàn điểm A, và cậu vừa giành được một vị trí quý giá tại Đại học Stanford. Cậu là dạng người chín chắn, tận tụy mà bất cứ cộng đồng nào cũng có thể tự hào nhận lấy về mình. Ấy vậy nhưng, theo một bài báo có tên “The New White Flight” đăng trên tờ Wall Street Journal chỉ sáu tháng trước đó, các gia đình da trắng đang lũ lượt rời bỏ Cupertino, chính xác là vì những đứa trẻ như Mike. Họ đang chạy trốn khỏi những điểm số cao chót vót và những thói quen học tập “kinh hoàng” của rất nhiều học sinh Mỹ gốc Á. Bài báo nói rằng các bậc cha mẹ da trắng sợ rằng con cái họ không thể theo kịp bạn bè gốc Á về mặt học tập. Trích lời một học sinh từ một trường cấp III tại địa phương gần đó: “Nếu bạn là người gốc Á, bạn chỉ cần xác nhận là bạn thông minh. Còn nếu bạn da trắng, bạn sẽ phải chứng tỏ điều đó”.

Nhưng bài báo đó không đi sâu vào làm rõ điều gì tạo ra những thành tích thuộc hàng siêu sao này. Tôi rất tò mò không biết liệu khả năng học tập của học sinh thị trấn liệu có phản ánh một nền văn hóa được cách ly khỏi những điều tệ nhất của Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng hay không - và nếu vậy, cảm giác khi sống ở một nơi như thế sẽ như thế nào. Tôi quyết định sẽ tới tận nơi và tìm hiểu.

Từ cái nhìn đầu tiên, Cupertino có vẻ như là hiện thân của Giấc mơ Mỹ. Rất nhiều gia đình thuộc thế hệ thứ nhất hoặc thứ hai của những người nhập cư từ châu Á sinh sống ở đây và làm việc tại các công sở công nghệ cao tại địa phương. Trụ sở của Apple Computer tại số 1 Infinite Loop nằm trong thị trấn này. Trụ sở của Google tại Mountain View thì chỉ cách đó mấy con đường. Những chiếc xe được chăm sóc cẩn thận lướt êm ru trên những đại lộ; một vài khách bộ hành ít ỏi ăn vận trong những màu sắc rực rỡ và màu trắng vui tươi. Những ngôi nhà loại bình-thường-không-có-gì-đặc-sắc ở đây có giá không rẻ, nhưng những người mua nó nghĩ như thế là xứng đáng, vì thế tức là đưa được các con họ vào hệ thống trường công nổi tiếng ở đây, với số lượng các học sinh tốt nghiệp vào được những trường Ivy League rất cao. Trong số 615 học sinh tốt nghiệp khóa 2010 tại trường trung học Cupertino’s Monta Vista High School (mà theo trang web của trường thì 77% trong số đó là người Mỹ gốc Á; bản thân trang web này cũng có một số phần được viết bằng cả hai thứ tiếng Anh và Trung Quốc), 53 người đã được lọt vào danh sách vòng bán kết để nhận học bổng National Merit Scholarship. Tổng

điểm trung bình của các học sinh Monta Vista đã tham gia vào kỳ thi SAT năm 2009 là 1916/2400, cao hơn mức trung bình trên toàn nước Mỹ tới 27%.

Những học sinh được nể trọng nhất tại trường trung học Monta Vista này không nhất thiết phải là dạng giỏi thể thao hay hoạt bát, năng nổ, theo lời một học sinh tôi gặp ở đây. Trái lại, họ chăm chỉ học tập, và đôi lúc rất ít nói. “Thông minh ở đây thực sự còn được ngưỡng mộ nữa, kể cả khi bạn có hơi dị một chút”, một học sinh Mỹ gốc Hàn năm hai tên Chris nói với tôi. Chris kể lại về trải nghiệm của một người bạn của cậu, đã cùng gia đình chuyển đến sống hai năm tại một thị trấn ở Tennessee, nơi có rất ít người Mỹ gốc Á sinh sống. Ở Tennessee, “có những người thông minh đến kinh hoàng, nhưng họ luôn luôn cô độc một mình. Ở đây, những người rất thông minh thường có rất nhiều bạn, bởi họ có thể giúp đỡ mọi người trong công việc”.

Thư viện với cư dân Cupertino đóng vai trò như là khu trung tâm mua sắm hay sân vận động với cư dân các thị trấn khác vậy: một trung tâm không chính thức cho cuộc sống tại địa phương. Các học sinh trung học vui vẻ gọi việc học bằng cái tên “going nerding”. Bóng bầu dục hay cổ vũ (cheerleading) không hẳn là những hoạt động nhận được nhiều sự tôn trọng. “Đội bóng bầu dục của bọn tôi chơi dở ẹc”, Chris vui vẻ nói. Mặc dù thành tích gần đây của đội bóng ấn tượng hơn những gì Chris nói, việc có một đội bóng bầu dục “dở ẹc” có vẻ có một ý nghĩa rất lớn đối với cậu.”Bạn thậm chí sẽ không thể đoán được họ là thành viên đội bóng bầu dục”, cậu giải thích. “Họ không mặc áo đồng phục đội bóng đi học, và cũng không túm tụm lại thành từng nhóm lớn. Khi một trong các bạn tôi tốt nghiệp, họ bật một video trong buổi lễ, và bạn tôi đã kêu lên: “Tớ không thể tin được là họ lại cho cả bọn đội bóng với cả mấy cô hoạt náo viên vào trong video đấy”. Đó chỉ đơn giản không phải là trọng tâm chính của thị trấn này”.

Ted Shinta, một giáo viên và cố vấn cho Đội Robot tại trường Monta Vista High School, cũng kể với tôi những điều tương tự. “Khi tôi còn học cấp III”, anh kể, “bạn không được khuyến khích đi bỏ phiếu cho các cuộc bầu cử học sinh nếu bạn không phải thành viên một đội thể thao nào đấy của trường. Ở phần lớn các trường cấp III, bạn luôn có một nhóm cực kỳ nổi tiếng thống trị các học sinh khác. Nhưng ở đây các học sinh trong những nhóm như thế không có một quyền lực gì đối với các học sinh còn lại. Toàn bộ tập thể học sinh đều quá thiên về giáo dục để có những chuyện như thế”.

Purvi Modi, cố vấn học tập tại một trường đại học trong vùng, cũng đồng ý như vậy. “Tính hướng nội không phải là thứ bị coi thường ở đây”, bà nói với tôi. “Nó được chấp nhận. Trong một số trường hợp, nó còn được hết sức nể

trọng và ngưỡng mộ nữa. Ở đây, sẽ rất ngầu nếu bạn là nhà vô địch giải thi đấucờ vua, hay chơi trong đội nhạc của trường". Ở đây cũng có một phổ hướng nội-hướng ngoại như ở bất cứ nơi nào khác vậy, nhưng có vẻ dân số ở đây được phân bố hơi nghiêng hơn một vài độ về phía "hướng nội" trên thang đo thì phải. Một cô gái trẻ, là người Mỹ gốc Trung Quốc đang sắp bắt đầu năm nhất tại trường đại học danh giá East Coast, cũng nhận thấy hiện tượng này sau khi gặp mặt một số bạn cùng lớp tương lai của mình trên mạng, và khá lo lắng về cuộc sống tương lai giai đoạn hậu-Cupertino của mình."Tôi đã gặp một vài người trong số họ trên Facebook", cô nói, "và họ thực sự là quá khác biệt. Tôi rất ít nói và trầm tính. Tôi không phải kẻ hay đi tiệc hay giao du nhiều như vậy, nhưng tất cả mọi người ở đó đều có vẻ rất quảng giao và mọi thứ. Nó chỉ là rất khác so với các bạn của tôi. Tôi thậm chí còn không dám chắc liệu mình sẽ kiếm được người bạn nào ở đó hay không nữa".

Một trong những người cô nói chuyện cùng trên Facebook sống ở khu Palo Alto khá gần đó, và tôi hỏi liệu cô sẽ phản ứng thế nào nếu người đó mời cô đến chơi dịp nghỉ hè.

"Tôi có lẽ sẽ không đến đâu", cô nói. "Được gặp gỡ họ rồi mọi thứ thì đúng là rất thú vị, nhưng mẹ tôi sẽ không muốn tôi ra ngoài nhiều như vậy, bởi tôi còn phải học".

Tôi vô cùng kinh ngạc trước cảm giác về nghĩa vụ đạo hiếu rõ rệt của cô gái, và mối quan hệ của nó với việc cô ưu tiên việc học cao hơn việc giao du xã hội. Nhưng điều này không hề là gì bất thường ở Cupertino. Rất nhiều thanh thiếu niên người Mỹ gốc Á ở đây nói với tôi rằng họ vẫn học trong suốt cả kỳ nghỉ hè theo yêu cầu của cha mẹ, đến mức từ chối cả những lời mời đến dự tiệc sinh nhật trong tháng Bảy, chỉ để họ có thể học vượt hơn trong môn Tích phân sắp bắt đầu vào tháng Mười sắp tới.

"Tôi nghĩ đó là vì nền văn hóa của chúng tôi", Tiffany Liao, một học sinh sắp sửa tốt nghiệp vùng Swarthmore có cả bố và mẹ đều đến từ Đài Loan, giải thích. "Học tập giỏi, sống tốt, không tạo điều tiếng gì. Chúng tôi đã được định từ bẩm sinh để trầm tính hơn rồi. Khi còn nhỏ, mỗi khi nào phải đến nhà các bạn của bố mẹ tôi mà không muốn nói chuyện, tôi sẽ mang theo một cuốn sách. Nó như một tấm khiên chắn vô cùng an toàn, và họ sẽ bảo: "Con bé lúc nào cũng học!". Và đó là một lời khen đấy".

Thật khó để có thể tưởng tượng các bậc cha mẹ người Mỹ khác ngoài Cupertino sẽ có thể cười được khi đứa trẻ của họ cắm cúi đọc sách ở nơi

đông người, trong khi tất cả những người khác tụ tập quanh bàn tiệc thịt nướng. Nhưng những bậc cha mẹ đã được giáo dục tại các quốc gia châu Á một thế hệ trước đây rất có thể đã được dạy theo cách học tĩnh lặng hơn này khi họ còn trẻ. Ở rất nhiều lớp học ở Đông Á, chương trình truyền thống tập trung rất nhiều vào việc nghe, viết, đọc và ghi nhớ. Nói chuyện đơn giản không phải là một trọng tâm, thậm chí còn bị ngăn cản.

"Cách dạy ở quê nhà rất khác với ở đây", Hung Wei Chien, một bà mẹ ở vùng Cupertino đã từ Đài Loan tới Mỹ vào năm 1979 để theo học đại học tại UCLA (Đại học California, Los Angeles), nói. "Ở đó, bạn học một môn học, và người ta kiểm tra bạn. Ít nhất là khi tôi lớn lên, bạn không đi lệch khỏi chương trình quá nhiều, và người ta không cho phép học sinh nói năng huyên thuyên. Nếu bạn đứng dậy và bắt đầu nói lung tung, bạn sẽ bị phạt".

Hung là một trong số những người vui vẻ, hướng ngoại nhất mà tôi từng được gặp; dựa vào những cử chỉ lớn, thân thiện, dễ gần và những tràng cười sảng khoái. Mặc quần tập chạy, giày thể thao và trang sức màu hổ phách, cô chào tôi với một cái ôm thật chặt, và lái xe đưa tôi đến một tiệm bánh để ăn sáng. Chúng tôi cắm đầu vào những đĩa bánh của mình, vui vẻ nói chuyện.

Nói vậy để thấy rằng ngay cả đến người như Hung cũng phải trải qua cú sốc văn hóa khi lần đầu tiên bước vào một lớp học kiểu Mỹ. Cô đã coi việc tham gia vào bàn luận cùng lớp học là vô ý thức, bởi cô không muốn làm lãng phí thời gian của các bạn cùng lớp. Và hẳn nhiên rồi, cô vừa nói vừa cười lớn, "tôi đã là người ít nói nhất trong lớp. Ở UCLA, giáo sư sẽ bắt đầu giờ học bằng cách nói, "Hãy cùng thảo luận nào!". Tôi sẽ chỉ ngồi nhìn các bạn mình trong khi họ nói huyên thuyên, và vị giáo sư thì quá là kiên nhẫn, lắng nghe từng người một". Cô làm điệu bộ gật gật đầu một cách khôi hài, bắt chước vị giáo sư đáng kính đang chăm chú lắng nghe các sinh viên.

"Tôi đã nhớ mình kinh ngạc đến thế nào. Nó là một lớp học về ngôn ngữ, nhưng các học sinh thậm chí còn đang không bàn luận về ngôn ngữ nữa!". Tôi đã nghĩ, "Ồ, hóa ra ở Mỹ, chỉ cần bạn mở miệng ra và bắt đầu nói, bạn sẽ ổn cả".

Nếu Hung đã choáng ngợp với cách tham gia lớp học kiểu Mỹ, thì rất có khả năng là các giáo viên của cô cũng bối rối như vậy về việc ngần ngại nói trong lớp của cô. Đúng hai mươi năm sau khi Hung chuyển tới nước Mỹ, tờ San Jose Mercury News cho đăng một bài báo có tên "Va chạm trong truyền thống dạy giữa Đông và Tây" ("East, West Teaching Traditions Collide"), khám phá sự phiền muộn của các giáo sư về sự ngần ngại của sinh viên gốc

Á như Hung trong việc tham gia nhiều hơn vào các lớp học tại đại học California. Một giáo sư nhắc đến một rào cản khác biệt tạo ra bởi các học sinh Châu Á quá nể trọng các giáo viên của mình. Một giáo sư khác thì thề rằng sẽ khiến việc tham gia vào thảo luận cùng với lớp thành một phần trong điểm số, để bắt các học sinh gốc Á phải nói nhiều hơn trong lớp. "Bạn có nghĩa

vụ phải tự hạ thấp bản thân xuống trong cách học Trung Quốc, bởi những nhà tư tưởng khác giỏi hơn bạn nhiều", nói một giáo sư thứ ba. "Đây là một vấn đề đã tồn tại lâu năm trong các lớp học mà học sinh người Mỹ gốc Á chiếm áp đảo".

Bài báo này tạo ra một phản ứng rất lớn trong cộng đồng người Mỹ gốc Á. Một số nói rằng các trường đại học nói đúng, rằng các học sinh gốc Á cần phải thích nghi với tiêu chuẩn học tập của phương Tây. "Người Mỹ gốc Á đã để mọi người khác giẫm đạp lên họ quá nhiều, chỉ vì họ quá tĩnh lặng", một độc giả của trang web có cái tên mỉa mai ModelMinority.com nói. Những người khác lại cảm thấy rằng học sinh gốc Á không nên bị ép phải nói và phải cư xử theo cung cách phương Tây. "Có lẽ thay vì cố thay đổi cách học của họ, các trường đại học nên học cách lắng nghe âm thanh của sự tĩnh lặng", Heejung Kim, một nhà tâm lý văn hóa tại Đại học Stanford, viết trong bài báo tranh cãi rằng nói chuyện không phải bao giờ cũng là một hành động tích cực.

Làm thế nào mà người Châu Á và người phương Tây có thể cùng nhìn vào đúng cùng một kiểu tương tác trong lớp học, và một nhóm sẽ gọi nó là "tham gia thảo luận cùng lớp", trong khi nhóm kia sẽ là "nói huyên thuyên"? Tờ The Journal of Research in Personality đã đăng một câu trả lời cho câu hỏi này dưới dạng một tấm bản đồ thế giới, vẽ bởi nhà tâm lý học nghiên cứu (research psychologist) Robert McCrae. Bản đồ của McCrae thoạt trông có vẻ giống một thứ gì đó bạn hay thấy trong các cuốn sách giáo khoa địa lý, nhưng nó được xây dựng, ông nói, "không phải dựa trên lượng mưa hay mật độ dân số, mà là mức độ và loại tính cách", và những mảng màu xám thẫm và xám nhạt của nó—thẫm cho hướng ngoại, nhạt cho hướng nội—hé lộ một bức tranh "khá là rõ ràng: Châu Á.... là hướng nội, Châu Âu hướng ngoại". Nếu tấm bản đồ này có bao gồm cả nước Mỹ, nó sẽ được phủ một màu xám thẫm. Cư dân Mỹ là một phần trong số những người hướng ngoại nhất trên thế giới này.

Tấm bản đồ của McCrae có vẻ là một nỗ lực hoành tráng khác trong việc định kiến văn hóa (cultural stereotyping). Việc gộp cả một lục địa vào một

kiểu tính cách là một hành động khái quát quá tổng quan: bạn có thể tìm thấy những người ồn ào ở Trung Hoa đại lục cũng dễ dàng như khi bạn tìm ở Atlanta, Georgia vậy. Cũng như vậy, tấm bản đồ không chỉ ra được những khác biệt nhỏ nhưng quan trọng về văn hóa trong mỗi một quốc gia hoặc khu vực. Người ở Bắc Kinh vẫn khác so với người ở Thượng Hải, và cả hai còn khác hơn nữa khi so sánh với người ở Seoul hay Tokyo. Tương tự, việc miêu

tả người châu Á là “model minority”-hình mẫu thiểu số—kể cả khi nó có hàm ý khen ngợi—cũng vẫn hạn chế và cao ngạo như bất cứ lời miêu tả nào mà giảm thiểu những cá nhân xuống chỉ còn thành một tập hợp các tính cách đã được tri nhận của cả cộng đồng. Và có lẽ cũng không ổn khi nhìn nhận Cupertino như là một lò ấp cho những kẻ vượt trội về mặt học tập, bất kể là dẫu với nhiều người, điều này có đáng hãnh diện đến thế nào.

Nhưng mặc dù tôi không muốn cổ vũ cho những định kiến cứng nhắc về các quốc gia hoặc dân tộc, cũng sẽ thật là đáng tiếc nếu bỏ qua hoàn toàn chủ đề về khác biệt văn hóa và tính hướng nội: có rất nhiều phương diện trong phong cách văn hóa và tính cách của châu Á mà phần còn lại của thế giới có thể và nên học hỏi. Các học giả đã từ hàng nhiều thập kỷ nay đã nghiên cứu sự khác biệt về mặt văn hóa trong loại tính cách, đặc biệt là giữa phương Đông và phương Tây, và đặc biệt là về sự hướng nội- hướng ngoại, một cặp tính cách mà các nhà tâm lý học—những người gần như không bao giờ nhất trí được với nhau về một vấn đề gì khi bàn đến việc phân loại tính cách con người—đều tin rằng là một thứ nổi bật và có thể thấy được ở mọi nơi trên thế giới.

Phần lớn các nghiên cứu này cho về những kết quả tương tự với tấm bản đồ của McCrae. Ví dụ, một nghiên cứu so sánh các trẻ em từ tám tới mười tuổi giữa Thượng Hải và bắc Ontario, Canada đã thấy rằng ở Canada, những em nhỏ nhút nhát, rụt rè và nhạy cảm thường bị các bạn cùng lứa khác xa lánh; nhưng ở Trung Quốc lại được coi là dạng bạn được ưa thích. Những em này cũng có khả năng được chọn cho các vị trí lãnh đạo cao hơn những người khác. Những trẻ em Trung Quốc nhạy cảm và trầm lặng, ít nói được gọi là dongshi (“đổng thế”- thấu hiểu thế thái nhân tình), một từ ngữ phổ biến dùng để khen ngợi.

Tương tự, học sinh phổ thông ở Trung Quốc nói lại với các nhà nghiên cứu rằng các em thích những người bạn “khiêm tốn” và “vị tha”, “trung thực” và “chăm chỉ” hơn; trong khi học sinh phổ thông ở Mỹ thì lại tìm kiếm những người bạn “vui vẻ”, “nhiệt tình” và “dễ gần”. “Sự đối lập quả là đáng kinh ngạc”, Michael Harris Bond, một nhà tâm lý học giao thoa văn hóa (cross-

cultural psychologist) tập trung vào Trung Quốc, nói. “Người Mỹ đặt trọng tâm vào khả năng hòa đồng (sociability), và ưu ái những nét tính cách giúp cho việc hòa đồng trở nên dễ dàng, vui vẻ. Người Trung Quốc thì đặt trọng tâm vào những nét tính cách sâu sắc hơn, tập trung vào những đức hạnh và thành quả về mặt đạo đức”.

Một nghiên cứu khác yêu cầu những người Mỹ gốc Á và người Mỹ gốc Âu cùng nói lớn suy nghĩ của mình khi phải giải quyết những vấn đề tư duy phức tạp, và phát hiện thấy rằng người gốc Á làm tốt hơn rất nhiều khi họ được phép suy nghĩ trong im lặng, trong khi những người da trắng lại thể hiện tốt hơn khi họ được nói trong khi suy nghĩ về vấn đề.

Những kết quả này hẳn sẽ không gây ngạc nhiên cho bất cứ ai đã quen thuộc với thái độ của người châu Á trước việc nói: nói chuyện là chỉ để cho việc giao tiếp những thông tin cần-phải-biết; tĩnh lặng và nội quan (introspection) là những dấu hiệu của suy nghĩ sâu sắc. Lời nói là những vũ khí nguy hiểm, có thể để lộ ra những thứ tốt nhất không nên được nói ra. Chúng làm tổn thương người khác, và có thể khiến chính người nói chúng phải rơi vào rắc rối. Ví dụ, hãy thử cân nhắc đến những câu tục ngữ đến từ phương Đông dưới đây:

Gió gào thét, nhưng ngọn núi thì vẫn lặng thinh.

—TỤC NGỮ NHẬT BẢN

Người biết thì không nói Kẻ nói thì không biết

—LÃO TỬ, Đạo Lão

Mặc dù tôi không hề chủ ý cố gắng để quan sát sức mạnh kỷ luật của sự im lặng, việc sống một mình tự động giúp tôi kìm lại mình khỏi tội lỗi của việc nói.

— KAMO NO CHOMEI, người sống ẩn dật tại Nhật Bản vào thế kỷ 12

Và hãy so sánh chúng với các câu tục ngữ sau đây từ phương Tây:

Là một kẻ điêu luyện trong lời nói tức là người sẽ là một kẻ mạnh, bởi sức mạnh của một người nằm ở đầu lưỡi, và ngôn từ là thứ hùng mạnh hơn mọi chiến trận trên đời.

—MAXIMS OF PTAHHOTEP, 2400 trước Công Nguyên

Nói cũng chính là văn minh. Ngôn từ, thậm chí là từ ngữ đối địch nhất, cũng vẫn chứa đựng sự liên lạc—chính sự im lặng mới là thứ cô lập chúng ta.

—THOMAS MANN, The Magic Mountain

Bánh xe nào kẽo kẹt thì mới được tra dầu.30

—TỤC NGỮ MỸ

30 The squeaky wheel gets the grease - Những kẻ lớn tiếng (đòi hỏi giúp đỡ) thì mới được giúp đỡ tối đa. Châm ngôn cho những ai nhút nhát, e ngại phải lên tiếng xin trợ giúp. Giống câu "Con khóc mẹ mới cho bú" trong tiếng Việt.

Điều gì ẩn giấu đằng sau những thái độ quá sức khác biệt này? Một câu trả lời đến từ sự trọng việc học ở khắp các nước châu Á, đặc biệt là các nước trong vành đai Khổng giáo như Trung Quốc, Nhật Bản, Nam-Bắc Triều Tiên và Việt Nam. Tới tận ngày hôm nay, tại một số ngôi làng ở Trung Quốc, người ta vẫn đặt những bức tượng các thí sinh đã đỗ kỳ thi jinshi (進士 - tiến sĩ) của triều Minh cách đây đến hàng trăm năm. Sẽ dễ hơn rất nhiều để đạt được sự trọng vọng này nếu bạn—cũng như một vài trong số những đứa trẻ ở Cupertino—dành cả kỳ nghỉ hè của mình để học.

Một lời giải thích khác đó là danh tính nhóm (group identity). Rất nhiều nền văn hóa châu Á được định- hướng-đồng-đội (team-oriented), nhưng không phải theo cách mà những người phương Tây vẫn nghĩ về đội (team). Các cá nhân ở châu Á tự nhìn nhận mình như một phần của một tập thể lớn hơn—dù đó có là gia đình, công ty, hay cộng đồng—và cực kỳ đề cao sự hòa thuận bên trong nhóm của họ. Họ thường đặt ham muốn của mình xuống dưới nguyện vọng của nhóm, chấp nhận vị trí của của mình trong hệ thống thứ bậc của nó.

Văn hóa phương Tây, ngược lại, được xây dựng xung quanh cá nhân. Chúng ta tự nhìn nhận mình như những đơn-vị-tự-thân (self-contained units); số mệnh của chúng ta là tự thể hiện bản thân, là theo đuổi vận may của chính mình, là được tự do khỏi mọi sự ràng buộc phi lý, là để đạt được thứ mà chúng ta, và chỉ chúng ta mà thôi, được đưa đến thế giới này để làm. Chúng ta có thể quảng giao và dễ gần và mọi thứ, nhưng chúng ta không đầu hàng trước những ý muốn của tập thể, hay ít nhất chúng ta cũng không thích nghĩ rằng chúng ta hay làm thế. Chúng ta yêu quý và kính trọng cha mẹ mình, nhưng thể hiện thái độ khinh khỉnh trước những ý tưởng như đạo hiếu, với

sự ám chỉ của nó về sự lệ thuộc và ràng buộc. Khi chúng ta tụ tập lại với những người khác, chúng ta làm thế với tư cách những đơn-vị-tự-thân chơi đùa với nhau, cạnh tranh với nhau, nổi trội lên so với nhau, giành giật các vị trí với nhau, và phải, yêu thương nhau. Thậm chí ngay cả Thiên Chúa của người phương Tây cũng là người quả quyết, nói lớn, và thống trị; con trai ngài, Jesus, là một người hiền lành và dịu dàng, nhưng đồng thời cũng là một người đầy thuyết phục, lôi cuốn đám đông (Jesus Christ Superstar).

Thế nên cũng hợp lý khi người phương Tây đề cao sự bạo dạn và kỹ năng ngôn ngữ, những nét tính cách giúp khuyến khích cá tính cá nhân; trong khi những người châu Á quý trọng sự tĩnh lặng, khiêm tốn, và sự nhạy cảm, những thứ giúp khuyến khích sự đoàn kết của nhóm. Nếu bạn sống trong một môi trường tập thể, vậy thì mọi thứ sẽ suôn sẻ hơn với bạn rất nhiều nếu bạn cư xử với những dè dặt và kiềm chế, thậm chí quy phục.

Sự khác nhau trong sở thích ở mỗi nhóm này được minh chứng rõ ràng qua một nghiên cứu dùng máy fMRI mới đây, trong đó các nhà nghiên cứu cho mười bảy người Mỹ và mười bảy người Nhật xem những bức hình những người đàn ông trong các tư thế thể hiện quyền thế (khoanh tay trước ngực, gồng cơ bắp, hai chân đứng dang rộng trên mặt đất) và các tư thế yếu thế (hai vai buông xuôi, hai tay đan vào nhau buông xuống trước bụng dưới, hai chân khép chặt). Họ thấy rằng các bức ảnh với tư thế uy quyền kích hoạt trung khu khoái cảm trong não những người Mỹ, trong khi các bức ảnh chỉ tư thế yếu thế có tác dụng tương tự với những người Nhật.

Từ góc nhìn của người phương Tây, thật khó có thể hiểu được có gì hấp dẫn đến vậy ở việc đầu hàng trước ý muốn của những người khác. Nhưng những thứ trông như sự lệ thuộc yếu đuối trong cái nhìn của người phương Tây lại hoàn toàn có thể được coi như phép lịch sự căn bản với rất nhiều người châu Á. Don Chen, cậu sinh viên người Mỹ gốc Trung của Đại học Luật Harvard mà chúng ta đã gặp trong chương 2, kể với tôi rằng vào lúc đó, anh đang chia sẻ căn hộ của mình với một nhóm những người bạn châu Á khác, cộng thêm một người bạn da trắng thân thiết của anh, một người hiền lành, dễ gần mà Don tin rằng sẽ hòa đồng được ngay với mọi người.

Mâu thuẫn xuất hiện khi người bạn da trắng để ý thấy bát đĩa bẩn đang chất đống trong bồn rửa, và yêu cầu những người bạn châu Á ở cùng nhà của mình hãy cùng làm phần công việc rửa bát đã được phân chia đồng đều giữa mọi người đi. Đó không phải là một yêu cầu đòi hỏi gì vô lý cả, Don nói, và bạn anh nghĩ anh ấy đã dùng những ngôn từ một cách hết sức lịch sự và tôn trọng. Nhưng những người bạn ở cùng gốc châu Á của anh thì không cho là

vậy. Với họ, anh chàng này hiện lên như một kẻ lỗ mãng, cục cằn và cáu bẳn. Một người châu Á trong hoàn cảnh đó, Don nói, sẽ cẩn thận hơn với giọng điệu của mình. Anh ấy sẽ thể hiện sự không hài lòng của mình dưới dạng một câu hỏi, chứ không phải một lời yêu cầu và một mệnh lệnh. Hoặc anh ấy thậm chí sẽ không hề nói gì về nó hết. Không đáng chỉ vì một vài cái đĩa bẩn mà làm chia rẽ cả tập thể.

Nói một cách khác, thứ với người phương Tây trông như sự tôn trọng thái quá của những người châu Á, thực ra lại là một biểu hiện lo lắng sâu sắc cho cảm giác của những người khác. Như nhà tâm lý học Harris Bond đã nhận xét: “Chỉ có những người đến từ một truyền thống thẳng thắn, bộc trực mới gọi cách nói chuyện [của người châu Á] là “khiêm tốn””. Trong truyền thống gián tiếp này, nó có thể được gọi là “tôn vinh quan hệ” (relationship honouring). Và tôn vinh quan hệ có thể tạo nên những cách ứng xử xã hội (social dynamics) mà có thể sẽ rất đáng kinh ngạc dưới góc nhìn của phương Tây.

Ví dụ, chính bởi tôn vinh quan hệ mà hội chứng rối loạn lo lắng giao tiếp ở Nhật Bản, được biết đến với cái tên taijin kyofusho, không phải thể hiện dưới dạng lo lắng thái quá về việc tự làm bản thân xấu hổ như ở nước Mỹ, mà là về việc làm xấu hổ những người khác. Chính bởi tôn vinh quan hệ mà các nhà tu hành Phật giáo ở Tây Tạng có thể tìm thấy sự an lành trong tâm trí (và mức độ hạnh phúc kỷ lục, như đã đo thấy được trong các kết quả quét não) bằng cách thiền định tĩnh lặng với tình thương. Và chính bởi tôn vinh quan hệ mà các nạn nhân của vụ ném bom Hiroshima xin lỗi lẫn nhau vì đã sống sót. “Sự lễ độ, phép lịch sự của họ từ lâu đã được biết đến, nhưng trái tim của họ thì chưa”, nhà văn tiểu luận Lydia Millet viết. “ ‘Tôi xin lỗi’, một người trong số họ vừa nói vừa cúi gập người, trong khi lớp da trên cánh tay anh vẫn đang bong ra từng mảng lớn. ‘Tôi thật ân hận khi mình vẫn còn sống trong khi con của bạn thì không’. ‘Tôi xin lỗi’, một người khác thành thực nói, với đôi môi đã sưng to bằng quả cam, khi anh nói với một đứa bé đang khóc bên người mẹ đã mất của mình. ‘Tôi xin lỗi vì tôi đã không thể mất đi mạng sống của mình thay cho bà ấy’”.

Mặc dù sự tôn vinh quan hệ của phương Đông thật đáng ngưỡng mộ và đẹp đẽ, thì sự tôn trọng của phương Tây dành cho tự do cá nhân, tự thể hiện bản thân, và định mệnh cá nhân cũng vậy. Điểm quan trọng ở đây không phải ở việc cái nào ưu việt hơn so với cái nào, mà là ở việc sự khác biệt sâu sắc giữa hai hệ giá trị văn hóa đã có một tác động mạnh mẽ lên kiểu tâm lý tính cách được ưa thích bởi mỗi nền văn hóa. Ở phương Tây, chúng ta thuận theo Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng, trong khi ở hầu hết các quốc gia

phương Đông (ít nhất là trước khoảng thời gian phương Tây hóa của vài thập kỷ gần đây), im lặng là vàng. Hai góc nhìn đối lập này ảnh hưởng đến thứ chúng ta sẽ nói ra khi các bạn ở cùng nhà với chúng ta để chén đĩa bẩn chất đống trong bồn rửa—và cả việc chúng ta có nói hay không, và nói những gì trong một lớp học ở đại học.

Hơn thế nữa, chúng nói với chúng ta rằng Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng cũng không quá thiêng liêng đến mức không thể thay đổi được như chúng ta vẫn nghĩ. Thế nên nếu như, thẳm sâu từ tận bên trong, bạn đã nghĩ rằng chuyện những người bạo dạn và quảng giao áp đảo những người khép kín và nhạy cảm là lẽ đương nhiên, và rằng Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng là thứ bẩm sinh của nhân loại; tấm bản đồ về phân bố tính cách của Robert McCrae đề xuất một sự thật hoàn toàn khác: đó là mỗi loại cách sống—tĩnh lặng và hay nói, cẩn trọng và táo bạo, rụt rè và cởi mở—đều là những đặc trưng cho mỗi nền văn minh hùng mạnh của riêng chúng.

Nghịch lý thay, trong số những người gặp nhiều khó khăn nhất với việc trung thành với sự thật này có cả những thiếu niên Mỹ gốc Á đến từ Cupertino. Một khi họ đã đến tuổi trưởng thành và phải rời bỏ thị trấn quê nhà của mình, họ thấy một thế giới nơi việc nói lớn và dõng dạc là tấm vé tới danh tiếng và tiền bạc. Họ dần tiến đến chỗ sống với một ý thức kép—nửa châu Á, nửa Mỹ—với mỗi bên lại liên tục chất vấn bên kia. Mike Wei, cậu học sinh năm cuối cấp III đã nói với tôi rằng cậu thà ở nhà học còn hơn là giao du với bạn bè, là một ví dụ hoàn hảo cho sự mâu thuẫn tư tưởng này. Khi chúng tôi lần đầu gặp mặt, cậu vẫn còn là học sinh năm cuối cấp III, vẫn đang nép mình trong cái vỏ kén Cupertino. “Bởi vì chúng tôi đặt rất nhiều trọng tâm vào việc học”, Mike khi đó nói với tôi, đề cập đến những người châu Á nói chung, “giao du xã hội không phải là một phần quan trọng trong cuộc sống của chúng tôi”.

Khi tôi gặp lại Mike lần nữa vào mùa thu một năm sau đó, vào năm học đầu tiên của cậu tại Stanford, nơi chỉ cách Cupertino có hai mươi phút lái xe nhưng là cả một thế giới khác biệt về dân số, cậu trông có vẻ bồn chồn không yên. Chúng tôi gặp nhau tại một quán café ngoài trời, ngay cạnh một bàn lớn gồm toàn những người trẻ cả nam lẫn nữ ra dáng vận động viên đang liên tục rộ lên những tràng cười lớn. Mike hất đầu về phía nhóm những vận động viên, tất cả họ đều là người da trắng. Người da trắng, anh nói, dường như có vẻ “ít lo lắng hơn về việc người khác có thể nghĩ những thứ họ đang nói là quá ồn ào, hoặc quá ngu ngốc”. Mike rất ức chế với sự hời hợt của những cuộc trò chuyện bên-bàn-ăn trong đại sảnh, và với những thứ “ngớ ngẩn” thường thế chỗ cho việc thảo luận trong những buổi seminar năm

nhất. Anh dành thời gian rảnh của mình chủ yếu với những sinh viên châu Á khác, một phần là bởi họ có “cùng mức độ thích giao du” giống anh. Những người không-phải-châu-Á thường khiến anh cảm thấy như thể anh cần phải “thật hưng phấn hoặc thật háo hức, kể cả khi điều đó có thể không đúng với con người thật của tôi”.

“Ký túc xá của tôi có bốn người gốc Á, trên tổng số năm mươi người”, anh nói với tôi. “Tôi cảm thấy thoải mái nhất khi ở quanh họ. Có một anh chàng này tên Brian, và anh ta khá là trầm tính. Tôi có thể nói anh chàng đó có phẩm chất châu Á, kiểu khá là rụt rè nhút nhát, và tôi cảm thấy thoải mái hơn khi ở bên anh ta vì điều đó. Tôi thấy như mình có thể là chính mình ở bên một người như vậy. Tôi không cần phải cố làm gì đó chỉ để ra vẻ ngầu, trong khi xung quanh những nhóm người không phải gốc châu Á hay những người ồn ào khác, tôi luôn cảm thấy mình phải diễn một vai nào đấy”.

Mike có vẻ không tán đồng phong cách đối thoại theo kiểu phương Tây, nhưng anh thừa nhận rằng có đôi lúc chính anh cũng ước mình có thể ồn ào và cởi mở được như vậy. “Họ thoải mái hơn với tính cách của riêng mình”, anh nói về những người bạn cùng lớp người da trắng. Người châu Á “không phải không thoải mái với việc họ là ai, mà là không thoải mái với việc thể hiện họ là ai. Trong một nhóm, luôn luôn có một áp lực phải hòa đồng. Nếu họ không thể theo kịp được điều đó, bạn có thể thấy ngay nó trên mặt họ”.

Mike kể với tôi về một sự kiện giúp các sinh viên năm nhất làm quen với nhau nhiều hơn mà anh đã tham gia, một cuộc “scavenger hunt” (đại để: đi tìm kho báu) ở San Francisco, với mục đích chính là để khuyến khích các sinh viên bước ra khỏi vùng an toàn của mình nhiều hơn. Mike là người châu Á duy nhất trong một nhóm ồn ào, một vài trong số họ đã khỏa thân chạy dọc một con phố của San Francisco và cross-dress (mặc những trang phục của giới tính đối lập với giới tính của mình) trong một cửa hàng bách hóa tại địa phương trong cuộc săn tìm kho báu này. Một cô gái đã tới một khu trưng bày của hãng Victoria’s Secret và trút bỏ hết quần áo, chỉ còn mỗi đồ lót. Khi Mike kể lại về những sự kiện này, tôi đã nghĩ hẳn anh sẽ nói với tôi rằng nhóm của anh đã đi quá giới hạn, đã hành động thiếu đứng đắn, không phù hợp. Nhưng anh đã không bày tỏ thái độ phê phán với những người khác. Anh bày tỏ thái độ phê phán với chính mình.

“Khi những người khác làm những việc như thế, có một khoảnh khắc tôi đã cảm thấy rất không thoải mái với nó. Nó cho thấy những giới hạn của bản thân tôi. Đôi lúc tôi cảm thấy như họ tốt hơn, giỏi hơn mình vậy”.

Mike cũng nhận được những thông điệp tương tự từ các giáo sư của mình. Một vài tuần sau sự kiện định hướng đầu năm, cố vấn học tập năm nhất của anh—một giáo sư tại đại học Y khoa Stanford—mời một nhóm sinh viên tới nhà bà. Mike đã hy vọng có thể gây được ấn tượng tốt, nhưng anh không thể nghĩ ra cái gì để nói cả. Những sinh viên khác có vẻ không có chút khó khăn gì trong việc bông đùa và hỏi những câu hỏi thông minh. "Mike, hôm nay em ồn ào quá đấy", vị giáo sư nói đùa khi anh chào tạm biệt. Anh rời nhà bà, cảm thấy rất tệ về bản thân. "Những người không nói sẽ được xem là yếu đuối hoặc kém cỏi", anh kết luận một cách hối hận.

Để chắc chắn, những cảm xúc này không phải là hoàn toàn mới đối với Mike. Anh cũng đã trải nghiệm những dấu hiệu nhỏ của chúng khi còn ở trường trung học. Cupertino có thể có một cung cách đạo đức gần như đúng kiểu Khổng giáo với việc đề cao sự tĩnh lặng, chăm học và tôn vinh quan hệ, nhưng nó cũng chịu ảnh hưởng từ Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng như mọi nơi khác. Tại khu trung tâm mua sắm tại địa phương một buổi chiều trong tuần, những thiếu niên Mỹ gốc Á vênh váo với kiểu tóc vuốt nhọn hoắt lớn tiếng gọi những cô gái đánh-mắt, đùa-cợt trong những chiếc áo hai dây. Vào một buổi sáng thứ Bảy tại thư viện, một vài thanh thiếu niên miệt mài học tập trong góc, nhưng những người khác thì túm tụm lại với nhau bên những bàn lớn đầy ồn ã và náo nhiệt. Rất ít trong số những thiếu niên Mỹ gốc Á tôi đã được tiếp xúc tại Cupertino muốn tự nhận mình là "hướng nội", kể cả khi những lời tự miêu tả bản thân của họ khớp hoàn toàn với từ ngữ này. Trong khi hoàn toàn thuận theo hệ giá trị của cha mẹ, họ cũng có vẻ chia thế giới ra thành kiểu người châu Á "truyền thống" và người châu Á "siêu sao". Kiểu truyền thống thì luôn cúi đầu và làm bài tập đầy đủ. Kiểu siêu sao thì có thành tích học tập cao, nhưng cũng bông đùa trong lớp, thách thức các giáo viên của họ, và khiến mọi người phải chú ý tới mình.

Rất nhiều học sinh cố ý tỏ ra năng động, quảng giao hơn cha mẹ mình, Mike nói với tôi. "Họ nghĩ cha mẹ mình đã quá tĩnh lặng, và họ muốn bù đắp cho điều này bằng cách trở nên quảng giao hơn". Một vài trong số các vị cha mẹ cũng bắt đầu thay đổi các giá trị của mình. "Các bậc phụ huynh người châu Á đang bắt đầu thấy rằng im lặng quá không có ích lợi, và họ khuyến khích con cái mình nên tham gia những buổi hùng biện và tranh luận", Mike nói. "Chương trình hùng biện và tranh luận của chúng tôi là chương trình lớn thứ hai trên toàn California, để giúp thanh thiếu niên có cơ hội được tiếp xúc với việc nói lớn và thuyết phục".

Tuy vậy, khi tôi lần đầu gặp Mike ở Cupertino, cảm giác của anh về bản thân và các giá trị của anh vẫn còn khá nguyên vẹn. Anh biết mình không nằm

trong số những người châu Á siêu sao—anh tự cho mình điểm 4 trên mức thang nổi tiếng từ 1 đến 10—nhưng có vẻ thoải mái với việc là chính mình. "Tôi thà ở bên những người với tính cách chân thật hơn", khi đó anh nói với tôi, "và điều đó thường dẫn tôi đến với những người trầm tính. Rất khó để có thể vừa vui vẻ ồn ào trong khi tôi đang cố trở nên thông thái".

Quả thực vậy, Mike có lẽ đã may mắn khi được tận hưởng cuộc sống trong chiếc vỏ kén Cupertino lâu tới vậy. Những đứa trẻ Mỹ gốc Á lớn lên trong những cộng đồng đậm chất Mỹ hơn thường phải đối mặt với những vấn đề giống như Mike đã phải đối mặt ở Stanford sớm hơn nhiều trong cuộc đời chúng. Một nghiên cứu so sánh những thiếu niên Mỹ gốc Âu và các thiếu niên Mỹ gốc Á thuộc thế hệ thứ hai trong quãng thời gian năm năm đã phát hiện ra rằng: những người Mỹ gốc Á có xu hướng hướng nội rõ ràng hơn nhiều những bạn cùng tuổi của mình trong những năm dậy thì—và phải trả giá với sự tự tin vào bản thân của mình khi lớn lên. Trong khi những trẻ hướng nội mười hai tuổi người Mỹ gốc Trung cảm thấy rất ổn về bản thân—có lẽ do chúng vẫn đánh giá bản thân bằng hệ giá trị truyền thống của cha mẹ mình—đến lúc đạt đến tuổi mười bảy và đã được tiếp xúc nhiều hơn với Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng của nước Mỹ, mức độ tự-tin-vào-bản-thân của các em này đã hạ xuống một cách đột ngột.

Với những thiếu niên Mỹ gốc Á, cái giá phải trả cho việc không thể hòa đồng là cảm giác luôn bồn chồn không yên trong giao tiếp. Nhưng khi chúng lớn lên, chúng có thể sẽ còn phải trả cái giá đấy với mức lương của mình nữa. Nhà báo Nicholas Lemann từng một lần phỏng vấn một nhóm người Mỹ gốc Á về chủ đề "chủ nghĩa hiền tài" (meritocracy—một hệ thống xã hội nơi những người có thực tài sẽ được trọng dụng) cho cuốn sách của ông, The Big Test. "Một cảm giác thường xuyên xuất hiện", ông viết, "đấy là chủ nghĩa hiền tài kết thúc khi trường học kết thúc, và kể từ sau đó, những người châu Á bắt đầu tụt lại phía sau bởi họ không có đúng phong cách văn hóa phù hợp để tiến xa hơn: quá bị động, không gật- đầu-cười-rạng-rỡ-khi-gặp-lướt-bạn-ở-hành-lang".

Tôi đã gặp rất nhiều người làm việc tại Cupertino đang phải chật vật khổ sở với vấn đề này. Một bà nội trợ giàu có tâm sự với tôi rằng tất cả các ông chồng bà biết trong vùng này gần đây đều đã chấp nhận những công việc ở Trung Quốc, và hiện giờ đang phải di chuyển qua lại giữa Cupertino và Thượng Hải, một phần là vì phong cách tĩnh lặng của họ cản trở họ trong việc tiến thân tại địa phương. Những công ty Mỹ "nghĩ họ không thể đảm đương công việc được", cô nói, "bởi vì việc thuyết trình. Trong kinh doanh, bạn cần phải tập hợp rất nhiều thứ vớ vẩn vô nghĩa lý lại với nhau và thuyết

trình (present) về nó. Chồng tôi luôn luôn chỉ nói ngay vào ý chính và thế là hết. Khi bạn nhìn vào những công ty lớn, gần như không có một lãnh đạo cấp cao nhất nào là người gốc châu Á cả. Họ sẽ tuyển dụng những người có lẽ chẳng biết chút gì về kinh doanh cả, nhưng lại có thể làm những bài thuyết trình rất tốt".

Một kỹ sư phần mềm kể với tôi việc anh đã bị tảng lờ nhiều như thế nào ở chỗ làm, khi so sánh với những người khác, "đặc biệt là với người gốc châu Âu, những người thường xuyên nói mà không nghĩ trước". Ở Trung Quốc, anh nói, "Nếu bạn tĩnh lặng, bạn sẽ được nhìn như một người thông thái. Ở đây thì hoàn toàn khác hẳn. Ở đây mọi người thích nói lớn. Kể cả khi họ có một ý tưởng, dù nó vẫn chưa thực sự thành hình lắm, họ vẫn sẽ nói nó ra. Nếu tôi có thể khá hơn trong việc giao tiếp, công việc của tôi chắc chắn sẽ được thừa nhận nhiều hơn. Mặc dù sếp của tôi trân trọng tôi, ông ấy vẫn không biết là tôi đã làm công việc của mình một cách tuyệt vời đến thế nào".

Viên kỹ sư sau đó tâm sự rằng anh đã tìm học cách để tỏ ra hướng ngoại kiểu Mỹ từ một giáo sư giao tiếp gốc Đài Loan tên Preston Ni. Tại Đại học Foothill, chỉ ngay gần Cupertino, Ni tổ chức những buổi seminar kéo dài cả ngày có tên "Thành công trong giao tiếp dành cho những người làm việc chuyên nghiệp đến từ nước ngoài". Lớp học được quảng cáo online thông qua một nhóm tại địa phương có tên "Hiệp Hội Nói Lớn Thung Lũng Silicon"(Silicon Valley SpeakUp Association) , với nhiệm vụ "giúp những người làm việc chuyên nghiệp đến từ nước ngoài có thể thành công trong cuộc sống thông qua việc nâng cao hàng loạt các kỹ năng mềm". ("Nói lên suy nghĩ của bạn!", một dòng chữ in lớn trên trang chủ của tổ chức. "Cùng nhau, tất cả mọi người đều đạt được nhiều hơn tại SVSpeakup").

Tò mò về việc nói lên suy nghĩ của một người sẽ như thế nào từ góc nhìn châu Á, tôi cũng đăng ký một lớp và, một sáng thứ Bảy vài tuần sau, đã ngồi trong một phòng học hiện đại, ánh sáng của vùng núi Bắc California rọi chiếu qua những ô kính cửa sổ dày. Có khoảng mười lăm học sinh tổng cộng, rất nhiều trong số đó đến từ các quốc gia châu Á, nhưng cũng có một số người đến từ Đông Âu và Nam Mỹ nữa.

Giáo sư Ni, một người đàn ông dáng vẻ thân thiện, bận bộ đồ comple theo kiểu phương Tây, cà vạt màu vàng với hình vẽ một thác nước kiểu Trung Quốc, và một nụ cười hiền lành, bắt đầu lớp học bằng một lời khái quát tổng quan nền văn hóa kinh doanh của nước Mỹ. Ở Hoa Kỳ, ông cảnh báo, bạn cần tới phong cách cũng như cần tới trình độ vậy, nếu bạn muốn tiến xa. Có thể điều này là không công bằng, và có thể nó không phải là cách tốt nhất để

đánh giá tường tận hết cống hiến của một người, "nhưng nếu bạn không có sức thu hút, bạn có thể là người xuất sắc nhất trên thế giới và vẫn không nhận được sự trân trọng như bạn xứng đáng".

Điều này khác với ở rất nhiều nền văn hóa khác, Ni nói. Khi một lãnh tụ Đảng Cộng Sản ở Trung Quốc phát biểu, ông ta sẽ đọc nó, thậm chí không phải từ một màn hình nhắc lời trước mặt (teleprompter), mà là cầm một tờ giấy để đọc. "Nếu ông ta là lãnh đạo, tất cả mọi người có nghĩa vụ phải lắng nghe".

Ni yêu cầu một người xung phong, và đưa Raj, một kỹ sư phần mềm khoảng hai mươi mấy tuổi gì đó người Ấn Độ, hiện đang làm việc tại một công ty lớn nằm trong top các công ty Fortune 500, tới trước cả lớp. Raj mặc bộ đồng phục của thung lung Silicon với áo cài khuy thông thường và quần ka-ki, nhưng ngôn ngữ cơ thể của anh tỏ rõ vẻ rất phòng thủ. Anh đứng với hai tay khoanh trước ngực thủ thế, di di chân trên sàn với đôi bốt leo núi của mình. Trước lúc đó, khi chúng tôi đi vòng quanh phòng để tự giới thiệu bản thân, anh đã nói với tôi, bằng một giọng run rẩy khá căng thẳng từ hàng ghế sau của mình, rằng anh muốn học "cách làm thế nào để có thể bắt đầu nhiều cuộc trò chuyện hơn", và làm thế nào để "cởi mở hơn".

Giáo sư Ni yêu cầu Raj kể với cả lớp về kế hoạch của anh cho phần còn lại của tuần đó.

"Tôi sẽ đi ăn tối với một người bạn", Raj trả lời, trong lúc chỉ nhìn chăm chăm vào Ni, tiếng của anh nhỏ đến nỗi gần như không nghe thấy gì, "và sau đó có lẽ ngày mai tôi sẽ đi bộ đường dài (hiking)".

Giáo sư Ni yêu cầu anh thử nói lại một lần nữa.

"Tôi sẽ đi ăn tối với một người bạn", Raj nói, "và rồi, lầm bầm, lầm bầm, lầm bầm, tôi sẽ đi bộ đường dài".

"Ấn tượng của tôi về bạn", giáo sư Ni nhẹ nhàng nói với Raj, "là tôi có thể giao cho bạn rất nhiều công việc để làm, nhưng tôi sẽ không phải chú ý đến bạn quá nhiều. Hãy nhớ, ở Thung lũng Silicon, bạn có thể là người thông minh nhất, giỏi giang nhất, nhưng nếu bạn không thể thể hiện bản thân bằng cách nào khác hơn là trưng ra công việc của mình, bạn sẽ bị đánh giá thấp. Rất nhiều người làm việc chuyên nghiệp đến từ nước ngoài đã phải trải nghiệm điều này; bạn vẫn là một kẻ làm công cấp cao, thay vì là một nhà lãnh đạo".

Cả lớp cùng gật gù cảm thông.

“Nhưng có một cách để là chính mình”, Ni tiếp tục, “đó là để cho nhiều phần hơn nữa của bản thân bạn được thể hiện ra thông qua giọng nói. Rất nhiều người châu Á chỉ dùng một vài cơ bắp ít ỏi mỗi khi họ phải nói. Vậy nên chúng ta sẽ bắt đầu với việc tập hít thở”.

Với điều đó, ông hướng dẫn Raj nằm xuống ngửa mặt lên, và bắt đầu đọc lớn năm nguyên âm trong tiếng Anh Mỹ. “A … E … U … O … I …”, Raj phát âm, giọng anh vang lên từ sàn lớp học. “A … E … U … O … I … A … E … U … O … I …”

Cuối cùng, giáo sư Ni tuyên bố Raj đã sẵn sàng để đứng dậy một lần nữa.

“Nào, giờ bạn đã có kế hoạch thú vị gì sau giờ học này chưa?”, ông hỏi, vỗ tay khuyến khích.

“Tối nay tôi sẽ tới chỗ bạn mình để ăn tối, và ngày mai tôi sẽ đi bộ đường dài với một người bạn khác”. Giọng của Raj đã lớn và rõ hơn trước, và cả lớp vỗ tay tán thưởng nhiệt liệt.

Bản thân vị giáo sư là một hình mẫu cho những gì có thể xảy ra nếu bạn thực sự cố gắng. Sau buổi học, tôi tìm đến gặp ông tại văn phòng của ông, và ông kể với tôi về việc ông đã từng nhút nhát rụt rè đến đâu khi ông mới đến Mỹ —về việc ông đã tự đặt mình vào những tình huống, như trại hè hoặc các trường kinh tế, nơi ông có thể luyện tập một phong cách hướng ngoại cho đến khi nó trở nên tự nhiên hơn như thế nào. Đến thời điểm này ông đã có những chương trình tư vấn và huấn luyện rất thành công, với khách hàng bao gồm cả những công ty như Yahoo!, Visa hay Microsoft, dạy những kỹ năng mà ông đã bỏ rất nhiều công sức vất vả để tự mình học lấy được.

Nhưng khi chúng tôi bắt đầu bàn đến khái niệm của người châu Á về “quyền lực mềm”— thứ Ni gọi là khả năng lãnh đạo “bằng nước, thay vì bằng lửa”— tôi bắt đầu thấy một mặt khác mà ở ông đã không bị ấn tượng lắm bởi phong cách giao tiếp phương Tây. “Ở các nền văn hóa châu Á”, Ni nói, “thường có một cách mềm mỏng, nhẹ nhàng để có được thứ bạn muốn. Không phải lúc nào nó cũng là hung hăng, nhưng nó có thể rất quyết tâm và rất khéo léo. Đến cuối cùng, rất nhiều thứ đã được đạt được nhờ nó. Sức mạnh hung hăng đè bẹp bạn; còn quyền lực mềm thì chinh phục bạn” (“Aggressive power beats you up; soft power wins you over.”).

Tôi hỏi vị giáo sư những ví dụ thực tế về quyền lực mềm, và mắt ông sáng

lên khi ông kể cho tôi về những khách hàng của ông mà sức mạnh của họ nằm ở ý tưởng và trái tim họ. Rất nhiều trong số những người này là những nhà tổ chức của các hội nhóm nhân viên—các nhóm phụ nữ, nhóm đa sắc tộc—những người đã thành công trong việc vận động mọi người bằng niềm tin của chính mình hơn là bằng năng lượng của sự hào hứng. Ông cũng nhắc đến những nhóm như Hội các bà mẹ chống lại việc lái xe khi say xỉn (Mothers Against Drunk Driving)—những nhóm người đã làm thay đổi cuộc sống của biết bao người bằng sức mạnh của mình không phải thông qua sức thu hút, mà là bằng sự quan tâm của mình. Những kỹ năng giao tiếp của họ đủ tốt để truyền đạt thông điệp của họ, nhưng sức mạnh thật sự của họ đến từ năng lực.

"Về dài hạn", Ni nói, "nếu ý tưởng của bạn tốt, mọi người sẽ ủng hộ. Nếu mục đích của bạn là chính đáng và bạn đặt cả trái tim vào đó, đây gần như sẽ là một quy luật luôn đúng: bạn sẽ thu hút được những người muốn chia sẻ mục đích của bạn. Quyền lực mềm chính là sự kiên trì một cách tĩnh lặng. Những người tôi đang nghĩ đến đều rất kiên trì trong những tương tác hàng ngày, người-với-người của họ. Dần dần họ xây dựng được một đội của mình". Quyền lực mềm, Ni nói, được vận dụng bởi những người mà chúng ta ngưỡng mộ trong suốt lịch sử: Mẹ Teresa, Phật Tổ, Gandhi.

Tôi đã kinh ngạc khi Ni nhắc đến Gandhi. Tôi đã yêu cầu hầu hết các học sinh trung học ở Cupertino tôi gặp kể ra một nhà lãnh đạo họ ngưỡng mộ, và rất nhiều trong số họ nêu tên Gandhi. Chính xác thì điều gì ở ông đã khơi truyền cảm hứng ở họ nhiều đến vậy?

Gandhi31, theo như cuốn tự truyện của ông, là một người nhút nhát, rụt rè và ít nói từ trong bản chất. Khi còn là một đứa trẻ, ông e sợ tất cả mọi thứ: trộm cướp, ma, rắn, bóng tối, và đặc biệt là những người khác. Ông vùi đầu vào sách vở, và chạy một mạch về nhà ngay khi giờ học kết thúc vì sợ phải nói chuyện với ai đó. Kể cả khi đã là một thanh niên trẻ, khi ông được bầu vào vị trí lãnh đạo đầu tiên của mình tại Hội Đồng Lãnh Đạo của Tổ Chức Những Người Ăn Chay (Executive Committee of the Vegetarian Society), ông luôn đến dự đầy đủ tất cả các buổi họp, nhưng chưa bao giờ dám cất tiếng phát biểu vì quá nhút nhát, rụt rè.'

"Anh nói chuyện với tôi rất ổn mà", một trong các thành viên hỏi ông, tỏ vẻ không hiểu, "nhưng tại sao anh chưa bao giờ mở miệng ra trong những buổi họp hội đồng thế? Anh là một kẻ lười biếng". Khi có một diễn biến chính trị xảy ra trong hội đồng, Gandhi có những ý kiến của riêng mình về vấn đề, nhưng lại quá sợ để có thể nói lên chúng. Ông viết các suy nghĩ của mình ra

giấy, dự định sẽ đọc chúng trong buổi họp. Nhưng cuối cùng ông quá nhút nhát đến mức thậm chí không thể làm thế.

31 Mahātmā Gāndhī (2 tháng 10 năm 1869 – 30 tháng 1 năm 1948), nguyên tên đầy đủ là Mohandas Karamchand Gandhi, là anh hùng dân tộc Ấn Độ, đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng t riệu người dân. Trong suốt cuộc đời, ông phản đối tất cả các hình thức khủng bố bạo lực và thay vào đó, chỉ áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức tối cao. Nguyên lí bất bạo lực (còn gọi là bất hại) được ông đề xướng với tên Chấp trì chân lí (sa. satyāgraha) đã ảnh hưởng đến các phong trào đấu tranh bất bạo động trong và ngoài nước cho đến ngày nay, bao gồm phong trào Vận động Quyền công dân tại Hoa Kỳ (American Civil Rights Movement) được dẫn đầu bởi Martin Luther King, Jr. (Nguồn: Wikipedia)

Gandhi, dần dần qua thời gian, đã học được cách khống chế nỗi sợ của mình, nhưng ông chưa bao giờ có thể hoàn toàn vượt qua chúng. Ông không thể nói mà không có sự chuẩn bị trước; ông tránh việc phải phát biểu bất cứ khi nào có thể. Kể cả trong những năm cuối đời, ông viết, “Tôi không nghĩ mình có thể hay thậm chí sẽ bao giờ muốn giữ cho cuộc gặp gỡ của những người bạn chỉ có nói chuyện”.

Nhưng sự rụt rè, nhút nhát của ông còn đến cùng với một thứ sức mạnh của riêng ông—một dạng kiềm chế mà chỉ có thể hiểu rõ nhất thông qua việc tìm hiểu kỹ những góc khuất ít người biết tới trong câu chuyện cuộc đời Gandhi. Khi còn là một chàng trai trẻ, ông quyết định đi tới Anh để học luật, làm trái lại với ý muốn của các lãnh đạo giai cấp Bania của ông (vaiśya, giai cấp thương gia, là giai cấp thứ ba của xã hội Ấn). Những thành viên giai cấp này bị cấm ăn thịt, và các lãnh đạo tin rằng việc ăn chay là không thể ở Anh. Nhưng Gandhi ngay từ đầu đã thề với người mẹ yêu quý của mình là sẽ tránh xa khỏi thịt rồi, nên ông không thấy có mối nguy hiểm gì trong chuyến đi cả. Ông nói vậy với Sheth, người đứng đầu cộng đồng.

“Anh nhất định sẽ chống lại mệnh lệnh của cộng đồng phải không?”, Sheth hỏi.

“Tôi thực sự không còn cách nào khác”, Gandhi trả lời. “Tôi nghĩ cộng đồng không nên can thiệp vào chuyện này”.

Bùm! Ông bị khai trừ—một phán quyết còn kéo dài hiệu lực cho tới tận khi ông đã trở về từ Anh vài năm sau đó, với triển vọng thành công rực rỡ của

một luật sư nói-tiếng-Anh trẻ. Cộng đồng bị chia làm hai phe trong vấn đề xử lý ông. Một bên muốn trọng dụng ông; bên kia muốn gạt ông ra. Điều này có nghĩa là Gandhi thậm chí còn không được phép ăn hay uống tại nhà những người cùng giai cấp với mình, trong đó có cả chị ruột và cha mẹ vợ của ông.

Một người khác ở trong vị thế này, Gandhi biết, sẽ phản đối và đòi được tái gia nhập. Nhưng ông không thể thấy làm thế thì có ý nghĩa gì. Ông biết rằng tranh đấu chỉ tạo ra hận thù. Thay vào đó, ông làm theo mong muốn của Sheth và giữ một khoảng cách, kể cả với chính gia đình mình. Chị ruột ông và gia đình thông gia của ông đều sẵn sàng chứa chấp ông trong nhà họ một cách bí mật, nhưng ông đã từ chối.

Kết quả của sự phục tùng này? Cộng đồng không những không còn làm phiền ông, mà những thành viên của nó—trong đó có cả những người đã từng trực tiếp khai trừ ông—còn giúp ông trong những công tác chính trị sau này nữa, mà không đòi hỏi điều gì đáp lại. Họ đối xử với ông với tình cảm và sự hào phóng. “Đó là niềm tin của tôi”, Gandhi sau này viết, “rằng tất cả mọi điều tốt đẹp này đều là nhờ vào sự bất-kháng-cự (non-resistance) của tôi. Nếu tôi đã khích động về việc gia nhập lại cộng đồng, nếu tôi đã cố gắng để chia rẽ nó ra thành nhiều phe nhóm hơn nữa, nếu tôi đã khiêu khích các lãnh đạo, thì họ chắc chắn sẽ trả thù, và thay vì việc tránh xa khỏi cơn bão dữ, khi trở về từ Anh hẳn tôi sẽ thấy mình ở giữa lòng một cơn lốc xoáy của những sự giận dữ sôi sục”.

Quy luật này—quyết định chấp nhận điều mà một người khác ở vào vị thế mình chắc chắn sẽ thách thức—cứ lặp đi và lặp lại nữa trong suốt cuộc đời Gandhi. Khi còn là một luật sư trẻ tại Nam Phi, ông đã xin được nhận vào một quán bar tại địa phương. Hội đồng Luật tại đó không muốn có thành viên là người gốc Ấn, và tìm cách cản trở quá trình xin việc của ông, bằng cách yêu cầu bản sao của một văn bằng lúc đó đang được lưu giữ tại Tòa Án Tối Cao Bombay, và do đó không thể chạm tới được. Gandhi rất giận dữ; ông biết quá rõ lý do thực của những rào cản này là sự phân biệt chủng tộc. Nhưng ông không để những cảm xúc của mình thể hiện ra. Thay vào đó ông cố thương thuyết một cách bình tĩnh, cho tới khi Hội đồng Luật đồng ý chịu chấp nhận một bản cam kết từ ông.

Đến ngày ông phải tuyên thệ bản cam kết của mình, thẩm phán chính yêu cầu ông phải gỡ bỏ khăn cuốn đầu. Gandhi lúc đó đã nhìn thấy giới hạn thực sự của bản thân. Ông biết rằng lúc này kháng cự sẽ là chính đáng, nhưng ông tin vào cách chiến đấu của riêng mình, và chấp nhận gỡ bỏ khăn đội đầu

xuống. Các bạn của ông không hài lòng với điều này. Họ nói ông quá yếu đuối, rằng ông nên đứng lên bảo vệ niềm tin của mình mới phải. Nhưng Gandhi thì thấy rằng ông đã học được cách "trân trọng vẻ đẹp của sự thỏa hiệp".

Nếu khi kể cho bạn câu chuyện này mà tôi bỏ qua không nhắc đến tên của Gandhi, cũng như những thành tựu sau này của ông, bạn chắc sẽ coi ông như một kẻ hết sức thụ động. Và ở phương Tây, thụ động là không thể chấp nhận được. "Thụ động" (passive), theo định nghĩa của từ điển tiếng Anh Merriam-Webster, có nghĩa là "hành động dựa theo một tác nhân từ bên ngoài". Nó cũng đồng thời có nghĩa là "dễ bảo, dễ phục tùng" (submissive). Bản thân Gandhi thì phủ nhận hoàn toàn cụm từ "phản kháng thụ động" (passive resistance), thứ ông liên kết với sự yếu đuối; thay vào đó ưa thích hơn từ satyagraha, thuật ngữ ông dùng với ý nghĩa "sự cứng rắn trong hành trình tìm kiếm sự thật" (firmness in pursuit of truth).

Nhưng như từ ngữ satyagraha đã ám chỉ, sự thụ động của Gandhi không hề đồng nghĩa với sự yếu đuối. Nó có nghĩa là tập trung vào một mục tiêu tối thượng, và từ chối dành năng lượng cho những cuộc đấu đá tranh cãi không cần thiết trên đường đi. Sự biết kiềm chế, như Gandhi tin, là một trong những tài sản lớn nhất của ông. Và nó được sinh ra từ chính tính rụt rè nhút nhát của ông:

"Tôi đã bằng một cách rất tự nhiên luyện được thói quen kiềm chế những suy nghĩ của mình. Một từ ngữ thiếu suy nghĩ rất hiếm khi thoát ra khỏi đầu lưỡi hay ngọn bút của tôi. Kinh nghiệm đã dạy tôi biết rằng im lặng là một phần của thứ kỷ luật tinh thần cần thiết của một kẻ yêu sự thật. Chúng ta thấy có rất nhiều người nói quá nhiều vì thiếu kiên nhẫn. Tất cả những việc nói chuyện này gần như chẳng đem lại lợi ích lớn lao gì cho thế giới cả. Nó chỉ làm tiêu tốn thời gian một cách không cần thiết mà thôi. Sự rụt rè nhút nhát của tôi trong thực tế đã là tấm khiên chắn an toàn cho tôi. Nó đã cho tôi trưởng thành. Nó đã giúp tôi rất nhiều trong khả năng nhận thức rõ ràng về sự thật của tôi".

Quyền lực mềm không phải chỉ giới hạn trong những hình mẫu đạo đức như Mahatma Gandhi. Ví dụ, hãy cân nhắc đến sự xuất sắc "kinh hoàng" của người châu Á trong những lĩnh vực như toán hay khoa học. Giáo sư Ni đã định nghĩa quyền lực mềm là "kiên trì một cách tĩnh lặng", và dấu hiệu này nằm ở trọng tâm của sự xuất sắc học thuật, cũng như nó nằm ở trọng tâm của những thắng lợi chính trị của Gandhi vậy. Kiên trì một cách tĩnh lặng đòi hỏi sự tập trung được duy trì một cách liên tục—và trên thực tế là sự kiềm chế

phản ứng của bản thân với những nhân tố kích thích từ bên ngoài.

Bài thi TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study—Các xu hướng Nghiên Cứu Toán học và Khoa học Quốc Tế) là một bài kiểm tra toán và khoa học tiêu chuẩn hóa, tổ chức mỗi bốn năm một lần cho trẻ em từ khắp nơi trên thế giới. Sau mỗi bài kiểm tra, các nhà nghiên cứu lại mổ xẻ các kết quả, so sánh trình độ thể hiện giữa học sinh đến từ các quốc gia khác nhau; và các nước châu Á như Hàn Quốc, Singapore, Nhật Bản và Đài Loan đều liên tục đứng nhất trong danh sách này. Ví dụ, vào năm 1995, năm đầu tiên cuộc thi TIMSS được tổ chức, Hàn Quốc, Singapore, và Nhật Bản là những nước có số điểm toán trung bình của học sinh cấp II cao nhất, và nằm trong top 4 thế giới về khoa học.

Vào năm 2007, khi các nhà nghiên cứu thống kê xem có bao nhiêu đứa trẻ trong một nước đạt đến được mức "Advanced International Benchmark"—một dạng tước vị siêu sao đối với các học sinh toán—họ thấy rằng hầu hết những người đứng đầu đều tập trung trong chỉ một vài quốc gia nhất định ở châu Á, và có khoảng 40 tới 45 phần trăm học sinh lớp tám tại Đài Loan, Hàn Quốc và Singapore đã giật được danh hiệu này. Trên toàn thế giới, tỷ lệ phần trăm trung bình các học sinh vượt qua được mức "Advanced International Benchmark" chỉ là khoảng 5 phần trăm với học sinh lớp bốn, và 2 phần trăm với học sinh lớp tám.

Làm thế nào để giải thích được sự khác biệt quá lớn về kết quả giữa học sinh châu Á và phần còn lại của thế giới này? Hãy cân nhắc đến một chi tiết thú vị sau trong bài kiểm tra TIMSS. Các học sinh làm bài kiểm tra này cũng đồng thời được hỏi một loạt các câu hỏi chán ngắt về họ, từ việc họ thích học khoa học đến thế nào, cho đến liệu số đầu sách ở nhà họ có đủ chất đầy từ ba giá sách trở lên không. Để làm hết bảng câu hỏi này tốn khá lâu, và bởi vì nó không tính vào điểm cuối cùng, rất nhiều học sinh đã bỏ trống không làm những câu hỏi này. Bạn cần phải khá là kiên trì mới có thể trả lời hết tất cả mọi câu hỏi trong đám này. Nhưng hóa ra, theo một nghiên cứu của giáo sư giảng dạy (education professor) Erling Boe, những quốc gia có học sinh trả lời nhiều hơn những câu hỏi trong bảng này cũng đồng thời là những quốc gia có số lượng học sinh đạt thành tích cao trong bài thi TIMSS lớn hơn. Nói một cách khác, những học sinh xuất sắc có vẻ không chỉ sở hữu năng lực tư duy cao để có thể giải được những bài toán và bài khoa học khó, mà đồng thời còn có cả một nét tính cách hữu ích khác: kiên trì một cách tĩnh lặng.

Các nghiên cứu khác cũng đã tìm thấy mức độ kiên trì cao bất thường thậm chí ở cả những trẻ em châu Á còn rất nhỏ. Ví dụ, nhà tâm lý học nhà tâm lý

học giao thoa văn hóa (cross-cultural psychologist) Priscilla Blinco đã cho các em học sinh lớp Một người Mỹ và người Nhật một trò chơi xếp hình không thể giải được, yêu cầu các em làm việc một mình trong im lặng, mà không có sự trợ giúp nào từ các đứa trẻ khác hay giáo viên, và rồi so sánh xem liệu chúng chịu cố gắng trong bao lâu trước khi đầu hàng. Các em bé người Nhật Bản dành trung bình là 13,93 phút để cố giải trò chơi xếp hình này trước khi bỏ cuộc, trong khi những trẻ em Mỹ chỉ dành có 9,47 phút. Không đến 27% trong số các học sinh Mỹ kiên trì được lâu như mức trung bình của các học sinh Nhật—và chỉ có 10% học sinh Nhật bỏ cuộc sớm như mức trung bình của các học sinh Mỹ. Blinco gán các kết quả này cho đức tính kiên trì của người Nhật Bản.

Sự kiên trì một cách tĩnh lặng ở người châu Á, cũng như ở những người Mỹ gốc Á nữa, không chỉ giới hạn trong những lĩnh vực như toán hay khoa học. Vài năm sau chuyến thăm đầu tiên của tôi tới Cupertino, tôi gặp lại Tiffany Liao, cô nữ sinh trung học năm cuối tại Swarthmore năm nào, người luôn được cha mẹ khen ngợi vì thích đọc sách, kể cả ở những nơi công cộng, khi còn là một cô bé. Khi chúng tôi gặp lần đầu tiên, Tiffany còn là một cô nữ sinh mặt trẻ măng, mới mười bảy tuổi và đang trên đường tới cánh cổng trường đại học. Cô nói với tôi khi đó rằng cô rất háo hức được tới Bờ Đông và được gặp gỡ nhiều người mới, nhưng cô đồng thời cũng sợ phải sống ở một nơi không ai uống trà trân châu (bubble tea), thứ thức uống nổi tiếng được phát minh ở Đài Loan.

Giờ Tiffany đã là một cô sinh viên năm cuối đại học với đầy kinh nghiệm và một vốn hiểu biết sâu rộng. Cô đã đi du học tại Tây Ban Nha. Cô ký dưới những ghi chép của mình với dòng chữ phảng phất một chút chất châu Âu: "Abrazos, Tiffany." ("Ôm nhé, Tiffany"—tiếng Tây Ban Nha). Trên tấm ảnh đại diện Facebook của cô, vẻ ngoài trẻ con đã biến mất, được thay bằng một nụ cười vẫn hiền lành và thân thiện, nhưng cũng đầy hiểu biết nữa.

Tiffany đang trên con đường để đạt được ước mơ của mình là làm một nhà báo; cô vừa được bầu làm tổng biên tập cho tờ báo của trường đại học. Cô vẫn tự miêu tả bản thân là một người nhút nhát và rụt rè—cô cảm thấy mặt nóng rực khi lần đầu tiên phải nói trước đám đông, hay phải nhận cuộc gọi từ một người lạ—nhưng cô đã dần trở nên thoải mái hơn với việc nói của mình. Cô tin rằng "những nét tính cách tĩnh lặng" của mình, như cách cô gọi nó, chính là thứ đã giúp cô trở thành tổng biên tập. Với Tiffany, quyền lực mềm có nghĩa là luôn lắng nghe một cách chăm chú, ghi chép một cách thật cẩn thận, và tiến hành những nghiên cứu một cách sâu sắc về các đối tượng mình định phỏng vấn trước khi gặp mặt họ trực tiếp. "Quá trình này đã đóng

góp vào thành công của tôi với tư cách một nhà báo”, cô viết trong thư cho tôi. Tiffany đã tiến tới chỗ trân trọng sức mạnh của sự tĩnh lặng.

Khi tôi lần đầu tiên gặp Mike Wei, cậu sinh viên Stanford đã ước gì mình cũng có thể cởi mở được như những người bạn cùng lớp mình, anh đã nói rằng không hề có thứ gì gọi là một “nhà lãnh đạo tĩnh lặng” (a quiet leader) cả. “Làm cách nào anh có thể cho người ta biết anh có niềm tin nếu anh cứ giữ im lặng về nó chứ?”, anh hỏi. Tôi trấn an anh rằng mọi việc không hẳn như vậy, nhưng Mike có vẻ có quá nhiều niềm tin tĩnh lặng của riêng anh về việc người tĩnh lặng không có khả năng thể hiện niềm tin của mình, đến độ tôi phải tự hỏi liệu anh có thực sự có lý hay không.

Nhưng đó là trước khi tôi được nghe giáo sư Ni nói về quyền lực mềm theo cách của người châu Á, trước khi tôi đọc về khái niệm satyagraha của Gandhi, trước khi tôi cân nhắc về tương lai tươi sáng của Tiffany với tư cách một nhà báo. Niềm tin là niềm tin, các thiếu niên ở Cupertino đã dạy tôi, bất kể nó có được thể hiện ra ở mức độ ồn ào hay im lặng thế nào đi chăng nữa.

Phần Bốn: LÀM THẾ NÀO ĐỂ YÊU, LÀM THẾ NÀO ĐỂ LÀM VIỆC

9. KHI NÀO THÌ BẠN NÊN TỎ RA HƯỚNG NGOẠI HƠN MỨC BẠN THỰC SỰ LÀ?

Với một người, có bao nhiêu nhóm người khác nhau mà ý kiến từ họ anh ta tôn trọng, thì tương ứng sẽ có bấy nhiêu diện mạo xã hội khác nhau anh ta tự khoác lấy cho mình. Thông thường, với mỗi nhóm người khác nhau như thế, anh ta sẽ thể hiện ra một phần khác nhau của con người mình.

—WILLIAM JAMES

Hãy gặp giáo sư Brian Little, cựu giảng viên môn tâm lý học tại Đại học Harvard, và là người sở hữu giải thưởng 3M Teaching Fellowship, một giải thưởng đôi lúc được đề cập đến như giải Nobel trong lĩnh vực giảng dạy đại học. Vóc người thấp, rắn chắc, đeo kính và có một vẻ ngoài dễ mến, giáo sư Little có một chất giọng nam trầm đầy ấn tượng, một thói quen đột nhiên cất tiếng hát và nhún nhảy theo đầy ngẫu hứng trên bục giảng, và một phong cách nhấn mạnh các phụ âm, kéo dài các nguyên âm theo đúng kiểu các diễn viên Mỹ ngày xưa. Người ta thường miêu tả ông như một sự giao thoa giữa Robin Williams và Albert Einstein, và khi ông kể một chuyện cười mà làm các khán giả của mình bật cười thích thú, một điều rất thường xuyên xảy ra, ông thậm chí trông còn vui hơn cả bọn họ nữa. Các lớp học của ông ở Harvard luôn quá tải số lượng sinh viên đăng ký học, và mỗi buổi học như thế thường luôn kết thúc với cảnh cả khán phòng đứng dậy và vỗ tay tán thưởng nhiệt liệt.

Trái ngược lại, người đàn ông tôi sắp miêu tả dưới đây có vẻ thuộc về một giống loài hoàn toàn khác hẳn với giáo sư Little: ông sống cùng với vợ trong một ngôi nhà rất kín đáo, trên hai mẫu đất gần một cánh rừng hẻo lánh ở Canada. Ông thỉnh thoảng có con cái và các cháu đến thăm, nhưng trừ những lúc đó ra, ông thường xuyên ở một mình. Ông dành thời gian rảnh của mình để viết nhạc, đọc và viết sách cũng như các bài báo, và gửi các email dài, mà ông gọi là “e-pistles” cho các bạn mình. Khi ông phải giao thiệp, ông thường chọn những cuộc gặp gỡ một-đối-một. Tại các bữa tiệc, ông nhanh chóng bắt cặp lấy một ai đó để nói chuyện một cách nhẹ nhàng, tĩnh lặng ngay khi ông có thể, hoặc kiếm cớ lẩn ra ngoài một mình “để hít thở chút không khí trong

lành". Khi bị buộc phải dành quá nhiều thời gian bên ngoài để giao thiệp xã hội, hay phải ở trong bất cứ tình huống có dính dáng đến xung đột nào, ông thực sự có thể phát bệnh.

Liệu bạn có ngạc nhiên không nếu tôi nói với bạn rằng vị giáo sư đại hoạt náo và kẻ lánh đời thích cuộc

sống trí óc kia là một, và là hai phần của cùng một người đàn ông? Có lẽ là không, nếu bạn cân nhắc đến việc mỗi chúng ta đều cư xử khác nhau tùy thuộc vào các tình huống khác nhau. Nhưng nếu ngay từ đầu chúng ta có khả năng thay đổi cách hành xử của mình một cách linh hoạt đến thế, vậy thì cố gắng nêu ra sự phân biệt giữa người hướng nội với người hướng ngoại có còn nghĩa lý gì nữa không? Có phải chính ý tưởng về sự hướng nội-hướng ngoại chỉ đơn giản là một sự phân đôi lưỡng cực hoàn toàn: người hướng nội là những nhà hiền triết thông thái, người hướng ngoại thì là những nhà lãnh đạo đầy dũng cảm? Người hướng nội là những nhà thơ hay những kẻ mọt sách, người hướng ngoại là những vận động viên thể thao hay thành viên các đội cổ vũ (cheerleader)? Không phải tất cả chúng ta đều có một chút của cả hai phía hay sao?

Các nhà tâm lý học gọi đây là cuộc tranh luận về "con người-tình huống" (person-situation): Liệu ở một con người, những nét tính cách cố định có thực sự tồn tại, hay chúng sẽ thay đổi khi các tình huống xung quanh người đó thay đổi? Nếu bạn nói chuyện với giáo sư Little, ông sẽ nói với bạn rằng bất chấp tính cách hoạt náo và thành tích dạy học đầy ấn tượng của ông, ông vẫn là một người hoàn-toàn, từ- trong-ra-ngoài, một-trăm-phần-trăm hướng nội, không chỉ trong cách ứng xử, mà còn cả trong tâm lý học hệ thần kinh của ông nữa (ông đã làm bài kiểm tra "nhỏ nước chanh lên lưỡi" như tôi đã miêu tả trong chương 4, và tiết nước bọt ngay tức khắc). Điều này có vẻ đặt ông hoàn toàn nghiêng về phía "con người" trong cuộc tranh luận "con người-tình huống": Little tin rằng những nét tính cách cố định thực sự có tồn tại, rằng chúng định hình cuộc đời chúng ta theo những cách rất sâu sắc, rằng chúng hoạt động dựa trên những cơ chế sinh lý học, và rằng chúng tồn tại khá là ổn định trong suốt cuộc đời của một con người. Những người ủng hộ quan điểm này có những hậu thuẫn rất lớn: Hippocrates, Milton, Schopenhauer, Jung, và gần đây nhất là các nhà nghiên cứu đang sử dụng máy fMRI và các thí nghiệm về mức độ dẫn truyền của da.

Ở phía bên kia của cuộc tranh luận là một nhóm các nhà tâm lý học được biết đến với cái tên Người theo chủ nghĩa Tình huống (situationists). Chủ nghĩa Tình huống (situationism) chỉ ra rằng những từ ngữ phổ quát hóa về

con người, trong đó có cả những từ ngữ chúng ta hay dùng để miêu tả lẫn nhau— nhút nhát, hung hăng, tận tụy, dễ mến—đều chỉ dễ gây nhầm lẫn. Không hề có một bản thể nội tại (core self); chỉ có một tập hợp đa dạng những bản thể khác nhau cho từng Hoàn cảnh X, Y, Z khác nhau. Quan điểm của những người theo chủ nghĩa Tình huống lên đến đỉnh cao vào năm 1968, khi nhà tâm lý học Walter Mischel cho xuất bản cuốn sách "Tính cách và Đánh giá" (Personality and Assessment), thách

thức ý tưởng về những nét tính cách cố định. Mischel tranh luận rằng nhân tố tình huống có thể giúp dự đoán hành vi của những người như Brian Little tốt hơn nhiều so với thứ được gọi là "nét tính cách cố định".

Trong vài thập kỷ sau đó, Chủ nghĩa Tình huống thắng thế. Quan điểm hậu hiện đại về bản thể con người xuất hiện trong khoảng thời gian này, chịu ảnh hưởng từ những nhà lý luận như Erving Goffman, tác giả của cuốn "Sự Có Mặt của Bản thể trong Cuộc sống Hàng ngày" (The Presentation of Self in Everyday Life), đề xuất rằng cuộc sống giao tiếp xã hội là một màn trình diễn, và những tấm mặt nạ ta mang trong sự giao tiếp xã hội đều là các bản thể thật của ta. Rất nhiều nhà nghiên cứu nghi ngờ việc liệu những nét tính cách có tồn tại vì một ý nghĩa nào không. Các nhà nghiên cứu tâm lý học khi đó gặp khá nhiều khó khăn để kiếm việc.

Nhưng cũng giống như việc cuộc tranh luận về tự nhiên-nuôi dưỡng đã được thế chỗ bởi khái niệm về "mức độ phản ứng" (interactionism)—tri thức mới cho ta biết rằng cả hai tác nhân đều có đóng góp vào việc ta là ai, và thực sự còn có tác động qua lại lẫn nhau giữa chúng nữa—thì cuộc tranh luận con người-tình huống cũng đã bị thế chỗ bởi một hiểu biết sâu sắc hơn. Các nhà tâm lý học tính cách thừa nhận rằng chúng ta cảm thấy hòa đồng hơn vào lúc 6 giờ tối và cảm thấy muốn ở một mình hơn vào lúc 10 giờ tối, và rằng sự biến đổi này là có thật, và có phụ-thuộc-vào-tình-huống. Nhưng họ đồng thời cũng nhấn mạnh rằng có rất nhiều bằng chứng đã xuất hiện ủng hộ giả thiết rằng bất chấp những sự thay đổi này, thật sự vẫn có thứ gọi là "một tính cách cố định" (a fixed personality).

Ngày nay, ngay cả Mischel cũng thừa nhận rằng những nét tính cách thực sự có tồn tại, nhưng ông tin rằng chúng thường xuất hiện theo những quy luật nhất định. Ví dụ, một số người tỏ ra hung hăng áp đảo đối với các đồng bạn và cấp dưới, nhưng lại hết sức ngoan ngoãn với các nhân vật có quyền lực cao hơn mình; một số khác thì lại ngược lại. Những người "nhạy-cảm-với-việc-bị-chối-bỏ" sẽ nồng ấm và tình cảm khi họ cảm thấy an toàn, hung dữ và kiểm soát nếu họ cảm thấy mình đang bị chối bỏ.

Nhưng sự thỏa hiệp thoải mái này đem đến một cơ số vấn đề về ý chí tự do mà chúng ta đã khám phá ở chương 5. Chúng ta biết rằng có những giới hạn sinh lý học về việc chúng ta là ai và chúng ta hành xử như thế nào. Nhưng liệu chúng ta có nên thử cố gắng dao động các hành vi của mình trong khả năng giới hạn có thể, hay chúng ta chỉ nên đơn giản là chính bản thân mình? Đến mức nào thì việc cố kiểm soát các hành vi của bản thân là vô nghĩa, hoặc vượt quá sức của chúng ta?

Nếu bạn là một người hướng nội trong nước Mỹ liên hiệp (corporate America), liệu bạn có nên cố để dành con người thật của mình cho chỉ những ngày nghỉ cuối tuần yên tĩnh, và dành tất cả những ngày còn lại trong tuần cố gắng hết sức để "lao ra ngoài đó, hòa nhập, nói thường xuyên hơn, và kết nối với đồng đội của bạn và những người khác, khai thác tất cả năng lượng và tính cách mà bạn có thể có", như Jack Welch đã khuyên trong chuyên trang điện tử của tờ BusinessWeek? Nếu bạn là một sinh viên đại học hướng ngoại, liệu bạn có nên để dành con người thật của mình cho những ngày nghỉ cuối tuần náo nhiệt, và dành toàn bộ những ngày còn lại trong tuần cố gắng tập trung cho việc học? Liệu mọi người có thể tùy chỉnh được tính cách của họ theo cách này hay không?

Câu trả lời tốt duy nhất tôi đã được nghe cho những câu hỏi này đến từ giáo sư Brian Little.

Vào buổi sáng ngày 12 tháng Mười, năm 1979, Little ghé thăm trường Đại học Quân đội Hoàng gia Saint-Jean (Royal Military College Saint-Jean) bên bờ sông Richelieu, nằm cách Montreal bốn mươi km về phía Nam, để phát biểu một bài nói trước một nhóm các sĩ quan quân đội cấp cao. Đúng như một người hướng nội được kỳ vọng sẽ làm, ông đã chuẩn bị kỹ càng cho bài nói, không chỉ luyện nói trước những ý kiến của mình, mà còn đảm bảo rằng ông có thể trích dẫn những nghiên cứu mới nhất. Kể cả trong khi đang thực hiện bài nói của mình, ông vẫn đang trong trong trạng thái mà ông gọi là "trạng thái hướng nội kinh điển", liên tục rà soát các khán giả và phát hiện mọi dấu hiệu tỏ ra không thích thú dù nhỏ nhất nào, để đưa ra những tùy chỉnh kịp thời—một số liệu nghiên cứu ở chỗ này, một chút hài hước ở chỗ kia.

Bài phát biểu đã thành công mỹ mãn (đến mức từ đó ông được mời đến phát biểu hàng năm). Nhưng lần tiếp theo ông được mời tới trường đại học này, ông đã phải phát hoảng: họ mời ông cùng dùng bữa trưa với những người đứng đầu trường. Little phải thực hiện một bài nói nữa vào buổi chiều hôm đó, và ông biết rằng nói chuyện phiếm trong suốt một tiếng rưỡi trước đó sẽ

đánh gục ông hoàn toàn. Ông cần có thời gian để nạp lại năng lượng cho màn trình diễn vào buổi chiều của ông.

Nhanh trí, ông thông báo ngay rằng mình có một niềm đam mê rất lớn với thiết kế tàu thủy, và hỏi các vị chủ nhà đã mời mình rằng liệu ông có thể nhân cơ hội được đến thăm trường này mà chiêm ngưỡng vẻ đẹp của những con tàu trên sông Richelieu được không. Sau đó ông dành toàn bộ hơn một tiếng ăn trưa của mình đó để đi bộ dọc bờ sông Richelieu, với một vẻ hàm ơn trân trọng trên khuôn mặt ông.

Suốt hàng nhiều năm sau đó, Little vẫn trở lại ngôi trường này để phát biểu, và suốt hàng nhiều năm đó, ông luôn thả bước dọc bờ sông Richelieu, tận hưởng "thú vui" không có thật này của ông—cho đến ngày ngôi trường này chuyển địa điểm tới một địa điểm khác, lần này không còn sông suối gì hết nữa. Bị mất đi cái cớ hoàn hảo bấy lâu của mình, giáo sư Little quay về với kế sách rút lui duy nhất mà ông có thể kiếm được—nhà vệ sinh nam. Sau mỗi bài phát biểu, ông sẽ nhanh chóng chạy ngay tới nhà vệ sinh và trốn vào một buồng kín. Một lần, một viên sĩ quan phát hiện thấy giày của Little qua khe hở dưới một cánh cửa, liền bắt đầu tán gẫu với ông một cách hăng say; bởi vậy từ những lần sau đó Little luôn co hai chân lên đạp vào bức vách buồng vệ sinh để chúng không bị nhìn thấy. (Ẩn thân trong nhà vệ sinh là một hiện tượng phổ biến đến bất ngờ, như bạn có thể cũng đã biết nếu bạn là một người hướng nội. "Sau mỗi bài nói, tôi luôn ở trong buồng vệ sinh số chín", Little một lần từng nói với Peter Gzowski, một trong những người dẫn chương trình talk-show nổi tiếng nhất Canada. "Còn tôi, sau mỗi show truyền hình như thế này, tôi ở trong buồng vệ sinh số tám", Gzowski trả lời ngay, không mất đến một giây.

Bạn có thể tự hỏi tại sao một người hướng nội mạnh đến như giáo sư Little lại có thể xoay sở để nói trước đám đông tốt đến thế. Câu trả lời, ông nói, rất đơn giản, và nó có liên quan tới một nhánh nghiên cứu tâm lý học mới mà gần như do ông một mình ông tạo ra, gọi là Lý Thuyết Về Nét Tính Cách Tự Do (Free Trait Theory). Little tin rằng những nét tính cách cố định và những nét tính cách tự do cùng tồn tại. Theo Lý Thuyết Về Nét Tính Cách Tự Do, chúng ta từ bẩm sinh, cũng như được nền văn hóa mà chúng ta lớn lên trong đó trang bị cho một số nét tính cách nhất định—ví dụ, tính hướng nội—nhưng chúng ta cũng có thể và thực sự có hành động vượt ra khỏi những nét tính cách cố định này, khi phải phục vụ cho "những dự án cá nhân cốt lõi" (core personal projects).

Nói một cách khác, người hướng nội hoàn toàn có khả năng hành động được

như người hướng ngoại, nếu đó là vì những công việc mà họ cho là quan trọng, những người mà họ yêu quý, hay bất cứ điều gì mà họ đề cao. Lý Thuyết Về Nét Tính Cách Tự Do giải thích tại sao một người hướng nội có thể tổ chức một bữa tiệc bất ngờ cho người vợ hướng ngoại của mình, hay tham gia hội phụ huynh ở trường con gái mình. Nó lý giải việc làm thế nào mà một nhà khoa học hướng ngoại có thể cư xử đúng mực, khá khép kín trong phòng thí nghiệm của bà; làm thế nào một người dễ tính có thể tỏ ra rất cứng đầu trong một buổi thương lượng hợp đồng kinh doanh; và làm thế nào một người chú luôn cáu cẳn, cằn nhằn có thể cư xử rất dịu dàng với cô cháu gái bé nhỏ của ông khi đưa cô bé đi ăn kem. Như những ví dụ này đã

gợi ý, Lý Thuyết Về Nét Tính Cách Tự Do áp dụng được vào rất nhiều bối cảnh khác nhau, nhưng nó đặc biệt liên quan tới những người hướng nội sống dưới Khuôn Mẫu Hướng Ngoại Lý Tưởng.

Dựa theo Little, cuộc sống của chúng ta sẽ được cải thiện đến đáng kinh ngạc nếu chúng ta tham gia vào những dự án cá nhân cốt lõi mà chúng ta coi là giàu ý nghĩa, có thể giải quyết được, không quá căng thẳng, và khi làm nó chúng ta có thể được ủng hộ bởi những người khác. Khi một ai đó hỏi ta: “Mọi thứ dạo này thế nào?”, chúng ta có thể đưa ra một câu trả lời buột miệng nào đấy, nhưng câu trả lời thực sự của chúng ta sẽ là kết quả của việc các dự án cá nhân cốt lõi của chúng ta đang tiến hành tốt đến đâu.

Đó là lý do tại sao giáo sư Little, một người hoàn toàn hướng nội, lại có thể giảng bài với niềm đam mê lớn đến vậy. Như một Socrates của thời hiện đại, ông yêu các học sinh của mình một cách sâu sắc; khai mở tâm trí cho họ và chăm lo đến việc tiến bộ của họ là hai trong số những dự án cá nhân cốt lõi của ông. Khi Little làm việc ở trường Harvard trong văn phòng của mình, các sinh viên sẽ xếp hàng dài ngoài hành lang như thể ông đang phát miễn phí vé đi xem đại nhạc hội nhạc Rock vậy. Trong suốt hơn hai mươi năm, các sinh viên đã nhờ ông viết hàng vài trăm lá thư tiến cử mỗi năm. “Brian Little là vị giáo sư hấp dẫn, hoạt náo, và quan tâm tới học sinh nhiều nhất mà tôi từng được gặp”, một sinh viên đã viết như vậy về ông. “Tôi thậm chí không biết nên bắt đầu từ đâu để giải thích về bao nhiêu cách mà giáo sư đã có tác động tới cuộc đời tôi”. Vậy là, với Brian Little, việc bỏ thêm thật nhiều nỗ lực cần thiết để kéo dãn bản thân ra khỏi giới hạn là hợp lý, khi thấy rằng dự án cá nhân cốt lõi của ông—khai sáng tất cả tâm trí của họ—đã đạt được thành quả.

Từ cái nhìn đầu tiên, Lý Thuyết Về Nét Tính Cách Tự Do có vẻ trái ngược với một phần rất được trân trọng trong di sản văn hóa của chúng ta. Lời

khuyên thường-xuyên-được-trích-dẫn của Shakespeare: "To thine own self be true" (be true to your own self—hãy sống thật với chính mình) đã ăn sâu vào trong ADN của chúng ta. Rất nhiều trong số chúng ta không thoải mái với ý tưởng khoác lấy lên mình một diện mạo giả trong bất cứ một khoảng thời gian nào. Và nếu chúng ta cố hành động vượt ra ngoài tính cách thật của mình bằng cách tự thuyết phục bản thân rằng bản-thể-giả-hiệu kia mới là bản thể thật của chúng ta, ta có thể kết cục là hoàn toàn kiệt sức mà chẳng hiểu tại sao. Điều thiên tài ở lý thuyết của Little là ở chỗ nó giải quyết sự thiếu thoải mái này gọn gàng đến thế nào. Phải, chúng ta chỉ đơn giản đang giả vờ là người hướng ngoại mà thôi, và phải, sự thiếu xác thực này có thể không đúng đắn về mặt đạo đức (đó là còn chưa kể đến vắt kiệt hết sức lực tinh thần của chúng ta); nhưng nếu nó

là để phục vụ cho tình yêu hoặc một tiếng gọi của công việc, vậy thì chúng ta cũng chỉ đang làm đúng theo điều mà Shakespeare đã khuyên mà thôi.

Khi mọi người đã trở nên thuần thục trong việc thực hành những nét tính cách tự do, sẽ khó để có thể tin rằng họ đang hành động vượt ra ngoài tính cách thật của họ. Các sinh viên của giáo sư Little thường tỏ ra ngờ vực khi ông bảo với họ rằng mình là một người hướng nội. Nhưng Little hoàn toàn không phải là một trường hợp duy nhất; rất nhiều người, đặc biệt là những người trong vai trò lãnh đạo, cũng đều tham gia đến một mức độ nào đấy vào việc giả-vờ-là-người-hướng-ngoại này. Ví dụ, hãy cân nhắc đến người bạn của tôi, Alex, nhà lãnh đạo quảng giao, lịch thiệp của một công ty dịch vụ tài chính, người đã đồng ý thực hiện một cuộc phỏng vấn hoàn toàn cởi mở, thẳng thắn; với điều kiện sống chết là không được để lộ danh tính thật của anh. Alex nói với tôi rằng giả-vờ-hướng-ngoại là một thứ anh đã tự dạy mình từ năm lớp Bảy, khi anh nhận ra rằng những đứa trẻ khác đang lợi dụng anh.

"Tôi đã từng là người dễ tính hiền lành nhất mà bạn sẽ muốn biết", Alex nhớ lại, "nhưng thế giới thì không như vậy. Vấn đề là nếu bạn chỉ là một đứa dễ tính hiền lành, đời sẽ đè bạn bẹp rúm. Tôi từ chối sống một cuộc đời nơi mọi người đều có thể dẫm đạp lên tôi. Tôi lúc đó nghĩ, OK, thế giải pháp ở đây có thể là gì? Và chỉ có duy nhất một mà thôi. Tôi cần phải có tất cả mọi người trong lòng bàn tay của tôi. Nếu tôi muốn làm một người dễ tính hiền lành, tôi cần phải nắm gọn cả cái trường này".

Nhưng làm thế nào để đi từ A đến B? "Tôi đã nghiên cứu cách ứng xử xã hội của cộng đồng, chắc chắn là nhiều hơn bất cứ ai bạn đã từng gặp", Alex nói với tôi. Anh quan sát cách mọi người nói, cách họ di chuyển—đặc biệt là các tư thế uy quyền của nam giới. Anh điều chỉnh tác phong của mình, cho phép

anh vẫn có thể tiếp tục là một thiếu niên bản chất nhút nhát, hiền lành, nhưng không còn bị lợi dụng nữa. “Bất cứ thứ khó khăn gì có thể khiến bạn bị đè bẹp, tôi sẽ tự bảo, “Mình cần phải học cách làm được cái này”. Vậy nên cho đến giờ, tôi đã được trang bị cho chiến tranh. Bởi vì chỉ có thế, người ta mới không dám đụng đến bạn”.

Alex cũng đồng thời tận dụng những thế mạnh tự nhiên của mình. “Tôi đã học được rằng bọn con trai về cơ bản chỉ làm có một thứ: chúng đuổi theo tụi con gái. Chúng giành được họ, chúng đánh mất họ, rồi chúng bàn luận về họ. Tôi tự nghĩ, “Thật là lòng vòng. Tôi thật sự thích con gái”. Sự gần gũi sẽ đến từ đó chứ đâu. Vậy nên thay vì ngồi lê và tán gẫu về tụi con gái, tôi tìm hiểu họ. Tôi sử dụng việc có các

mối quan hệ tốt với tụi con gái, cộng thêm việc giỏi thể thao, để nắm gọn tụi con trai trong lòng bàn tay tôi. Ồ, và thỉnh thoảng, bạn cũng phải đấm một đứa nào đó. Tôi cũng làm cả cái đó nữa”.

Ngày hôm nay Alex có một tác phong làm việc thân thiện, dễ gần, huýt-sáo-khi-làm-việc. Tôi chưa bao giờ thấy anh ở trong tâm trạng xấu. Nhưng bạn sẽ thấy sự hung hăng tự-dạy-mình của anh ấy thế nào nếu bạn có bao giờ thử chống đối lại anh trên bàn đàm phán. Và bạn sẽ thấy bản thể hướng nội của anh ấy, nếu bạn có bao giờ có kế hoạch dùng bữa tối một lần với anh.

“Tôi thực sự có thể sống hàng nhiều năm trời không cần có bất cứ một người bạn nào, ngoại trừ vợ và các con tôi”, anh nói. “Cứ thử nhìn cậu với tôi mà xem. Cậu là một trong số những người bạn thân nhất của tôi, và có bao nhiêu lần chúng ta thực sự nói chuyện—khi cậu gọi tôi nào! Tôi không thích giao thiệp. Mơ ước của tôi là được sống biệt lập trên một mảnh đất hàng nghìn mẫu với chỉ gia đình tôi. Bạn sẽ không bao giờ thấy một đội các thể loại bạn bè trong giấc mơ đó của tôi đâu. Vậy nên bất chấp bất kể thứ gì cậu nhìn thấy nơi diện mạo xã hội của tôi, tôi là một kẻ hướng nội. Tôi nghĩ rằng về bản chất tôi vẫn là con người như trước giờ tôi vẫn luôn là. Nhút nhát rụt rè đến kinh hoàng, nhưng tôi đã có cách để bù đắp được cho nó”.

Nhưng bao nhiêu trong số chúng ta thực sự có khả năng hành động vượt ra ngoài tính cách đến được mức độ như vậy (tạm thời, hãy bỏ qua câu hỏi rằng liệu bạn có muốn làm thế hay không?). Giáo sư Little tình cờ là một nhà biểu diễn cực kỳ tài giỏi, và rất nhiều CEO của các công ty lớn cũng vậy. Thế còn những người còn lại thì sao?

Một vài năm trước, một nhà tâm lý học nghiên cứu (research psychologist)

tên Richard Lippa quyết tâm tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi này. Ông gọi một nhóm những người hướng nội tới phòng thí nghiệm của mình và nhờ họ cư xử như những người hướng ngoại trong khi giả vờ đang dạy một giờ toán. Rồi sau đó ông và các đồng nghiệp của mình, với máy quay phim trong tay, đo lại độ dài các sải bước của họ, lượng giao tiếp bằng mắt họ thực hiện với các "học sinh", tỷ lệ thời gian họ dành để nói chuyện, tốc độ và âm lượng khi nói của họ, và độ dài tổng cộng của mỗi buổi học. Họ cũng đồng thời đánh giá xem về tổng quát, đối tượng đã tỏ ra hướng ngoại được đến thế nào, dựa vào giọng nói và ngôn ngữ cơ thể của họ.

Và rồi Lippa lặp lại chính xác quy trình đó, lần này với những người hướng ngoại thực thụ, và so sánh các kết quả. Ông khám phá ra rằng dù cho nhóm sau có tạo ra ấn tượng hướng ngoại hơn, một vài trong số các kẻ-hướng-ngoại-giả-vờ vẫn thực sự đã diễn một cách thuyết phục đến bất ngờ. Có vẻ như là hầu hết chúng ta đều biết đóng giả đến một mức độ nào đấy. Bất kể chúng ta có nhận thức được hay không việc độ dài các sải bước của chúng ta, hay lượng thời gian chúng ta dành để nói chuyện và mỉm cười đánh dấu chúng ta là người hướng nội hay hướng ngoại; thì chúng ta vẫn biết các điều đó một cách vô thức.

Mặc dù vậy, chúng ta cũng chỉ có thể khống chế việc tự-thể-hiện-bản-thân này đến một giới hạn nhất định. Điều này một phần là bởi một hiện tượng có tên "rò rỉ hành vi" (behavioral leakage) của chúng ta; trong đó, bản chất thật của chúng ta bị rò rỉ ra ngoài thông qua những ngôn ngữ cử chỉ vô thức: một cái nhìn ra ngoài thoáng chút lơ đãng, vào cái lúc mà nếu là một người hướng ngoại thực sự sẽ phải giữ ánh nhìn thẳng vào mắt khán giả; hoặc một bước chuyển khéo léo trong cuộc đối thoại để đẩy gánh nặng của việc nói sang cho người khán giả, trong khi nếu là một người hướng ngoại thực sự, người diễn giả hẳn sẽ phải muốn giữ quyền được nói lâu hơn một chút nữa.

Vậy thì làm thế nào mà một vài trong số những kẻ giả-vờ-là-người-hướng-ngoại của Lippa có thể tới gần với mức điểm số của những người hướng ngoại thực thụ đến vậy? Hóa ra, những người hướng nội mà đặc biệt giỏi trong việc đóng giả người hướng ngoại thường có điểm số rất cao trong một nét tính cách mà các nhà tâm lý học gọi là "tự-giám-sát-bản-thân" (self-monitoring). Những người tự-giám-sát- bản-thân rất thành thục trong việc tự điều chỉnh hành vi của bản thân theo như yêu cầu giao tiếp của tình huống. Họ tìm kiếm những dấu hiệu để chỉ cho họ nên hành xử như thế nào. Khi ở Rome, họ sẽ cư xử như người Rome; như cách nhà tâm lý học Mark Snyder, tác giả của các cuốn sách "Diện Mạo Công Cộng" (Public Appearances), Thực Tại Riêng Tư (Private Realities), và là người sáng lập ra Thang Đo

Mức Độ Tự-giám-sát-bản-thân (Self-Monitoring Scale), đã nói.

Một trong những người tự-giám-sát-bản-thân một cách hiệu quả nhất mà tôi từng biết là một người đàn ông tên Edgar, một nhân vật nổi tiếng và rất được quý mến trong xã hội New York. Ông và vợ đều đặn cả tổ chức lẫn tham dự rất nhiều những buổi gây quỹ lớn, tham gia các sự kiện xã hội khác gần như mọi buổi tối trong tuần. Ông là loại người thành-đạt-mà-lập-dị (enfant terrible) với những "chiêu trò" quái đản luôn là chủ đề bàn tán ưa thích của mọi người. Nhưng Edgar lại là một người công khai thừa

nhận mình là người hướng nội. "Tôi thà ngồi đọc sách và nghĩ ngợi về các thứ còn hơn rất nhiều phải tiếp chuyện với mọi người", ông bảo.

Ấy vậy nhưng tiếp chuyện với mọi người là một việc ông làm rất thường xuyên. Edgar được nuôi lớn trong một gia đình cực kỳ quảng giao, những người kỳ vọng ông phải biết tự-giám-sát-bản-thân, và ông được thôi thúc làm điều đó. "Tôi yêu thích chính trị", ông nói. "Tôi thích các chính sách, thích việc khiến mọi thứ xảy ra, tôi muốn thay đổi thế giới theo cách của riêng tôi. Vậy nên tôi cố ý làm những thứ trái tự nhiên kiểu thế. Tôi không thật sự thích làm khách tại một bữa tiệc của ai đó, bởi vì khi đó tôi phải tỏ ra hoạt náo, hấp dẫn. Nhưng tôi sẽ tổ chức những bữa tiệc của riêng mình, vì nó đặt anh ở ngay tâm điểm của mọi thứ, mà anh hoàn toàn không cần phải là một người quảng giao chút gì cả".

Nhưng khi ông phải có mặt ở các bữa tiệc của những người khác, Edgar sẽ đi rất xa để đóng thật đạt vai của mình. "Suốt cả những năm đại học, và thậm chí tới cả gần đây, trước mỗi khi tôi tới một bữa tối hay một tiệc rượu cocktail, tôi sẽ thủ sẵn một tấm thẻ giấy nhỏ, trên đó ghi khoảng ba đến năm câu chuyện vui hóm hỉnh, có liên quan đến bối cảnh xung quanh. Tôi sẽ nghĩ ra chúng trong một ngày trước đó— nếu có ý tưởng nào xuất hiện, tôi sẽ ghi chúng lại. Rồi, đến bữa tiệc đó, tôi sẽ đợi đến đúng thời cơ thích hợp và tung chúng ra. Đôi lúc tôi phải kiếm cớ lỉnh vào nhà vệ sinh và lôi đám thẻ giấy này ra để học thuộc lại những câu chuyện nho nhỏ của mình".

Dù vậy, dần dần, Edgar cũng thôi không mang những tấm thẻ giấy tới các bữa tiệc nữa. Ông vẫn tự coi mình là một người hướng nội, nhưng đã hòa nhập quá sâu vào vai diễn hướng ngoại của mình đến độ việc kể chuyện vui bắt đầu tới với ông một cách tự nhiên. Quả thực vậy, những người tự-giám-sát-bản- thân nhiều nhất không chỉ thường giỏi trong việc tạo ra hiệu quả và cảm xúc như mong muốn trong một tình huống nhất định—họ còn đồng thời ít căng thẳng hơn khi làm thế nữa.

Đối ngược lại với những Edgar của thế giới, những người ít tự-giám-sát-bản-thân lại xây dựng hành vi của mình dựa trên chiếc la bàn nội tại của chính họ. Họ có số lượng hành vi cũng như số mặt nạ xã hội sẵn có trong tay ít hơn nhiều. Họ ít nhạy cảm hơn với các dấu hiệu giao tiếp (thứ có thể nhắc họ nên làm gì thì sẽ thích hợp hơn với cuộc giao tiếp), như việc bạn được kỳ vọng sẽ kể bao nhiêu câu chuyện vui tại một bữa tiệc tối; cũng như ít hứng thú hơn với việc đóng-vai, kể cả khi họ nhận biết được các dấu hiệu giao tiếp. Cứ như thể những người ít tự-giám-sát-bản-thân (low self-monitors, hay LSM) và những người hay tự-giám-sát-bản-thân (high self-monitors, hay HSM) hợp với những đối tượng khán giả khác

nhau, như Snyder đã nói: một người là các đối tượng bên trong, người còn lại hướng ra các đối tượng

bên ngoài.

Nếu bạn muốn biết mức độ tự-giám-sát-bản-thân của mình mạnh đến đâu, dưới đây là một vài câu hỏi trong Thang Đo Mức Độ Tự-giám-sát-bản-thân của Snyder.

· Khi bạn không chắc liệu nên hành xử thế nào trong một tình huống giao tiếp nhất định, bạn có quan sát cách cư xử của những người xung quanh không?

· Bạn có hay tìm kiếm lời khuyên từ bạn bè trong việc chọn phim, sách hay nhạc không?

· Bạn có hay cư xử rất khác nhau trong các tình huống khác nhau, hay với những nhóm người

khác nhau không?

· Bạn có thấy bắt chước người khác là một việc khá dễ dàng với bạn không?

· Bạn có bao giờ lừa gạt người khác bằng cách tỏ ra thân thiện, trong khi thực ra có thể bạn không ưa họ chút nào?

· Bạn có hay "diễn trò" để gây ấn tượng, hay để tạo tiếng cười khi giao tiếp với người khác

không?

· Có phải đôi lúc bạn hiện ra trong mắt người khác như một kẻ phải trải qua những cảm xúc sâu sắc, mãnh liệt hơn nhiều những gì bạn thực sự trải qua?

Càng trả lời “có” với những câu hỏi này nhiều, mức độ tự-giám-sát-bản-thân của bạn càng cao. Giờ bạn hãy tự hỏi bản thân những câu hỏi này xem:

· Có phải các hành động và lời nói của bạn nói chung thường là đại diện cảm xúc, thái độ, hay niềm tin thực sự bên trong của bạn?

· Bạn có bao giờ cảm thấy rằng bạn chỉ có thể tranh cãi cho những ý tưởng bạn đã tin vào từ trước?

· Có phải bạn thường từ chối thay đổi ý kiến, hay cách làm việc của mình nếu chỉ để làm vừa lòng ai đó, hoặc khiến họ có cảm tình hơn với bạn?

· Bạn có ghét những trò chơi như charades (một người chơi dùng điệu bộ, cử chỉ diễn lại một từ ngữ bí mật, để cho các người chơi khác đoán xem từ đó là gì), hay diễn kịch ứng tác (diễn kịch không kịch bản, người diễn tự ứng biến ra nội dung ngay trong khi diễn)?

· Bạn có gặp hay khó khăn không trong việc thay đổi cách nói năng, hành xử của mình cho phù hợp với những nhóm người khác nhau và các hoàn cảnh khác nhau?

Bạn càng có xu hướng trả lời “có” cho những câu hỏi trong nhóm thứ hai này nhiều, bạn có mức độ tự- giám-sát-bản-thân càng thấp.

Khi giáo sư Little giới thiệu ý tưởng về việc tự-giám-sát-bản-thân với các lớp học về tâm lý học tính cách của ông, một số sinh viên đã tranh luận rất hăng về việc liệu làm một người tự-giám-sát-bản-thân có đạo đức hay không. Một số cặp đôi “lẫn lộn”—người HSM và LSM yêu nhau—thậm chí đã chia tay vì điều này, ông nghe mọi người nói lại vậy. Với những người hay tự-giám-sát-bản-thân, những người ít tự-giám-sát-bản-thân có vẻ quá cứng nhắc và vụng về trong giao tiếp. Với những người ít tự-giám-sát- bản-thân, những ai hay tự-giám-sát-bản-thân có thể hiện lên như là những kẻ luôn sẵn lòng tuân thủ, thiếu chính kiến và dối trá—“họ thực dụng nhiều hơn là nguyên tắc”, theo lời của Mark Snyder. Quả thực vậy, những người HSM đã được chứng minh là giỏi nói dối hơn những người LSM, một điêu có vẻ ủng hộ cho quan điểm về đạo đức của những người ít tự-giám-sát-bản-thân.

Nhưng Little, một người đàn ông tốt bụng, mực thước về đạo đức lại tình cờ là một người cực kỳ hay tự-giám-sát-bản-thân, lại có cái nhìn khác. Ông coi

việc tự-giám-sát-bản-thân là một hành vi thể hiện sự khiêm tốn. Nó là về việc thích nghi bản thân với những tiêu chuẩn thông thường của hoàn cảnh, hơn là "kéo mọi thứ về nhu cầu và quan tâm của riêng mình". Không phải tất cả mọi hành động tự-giám-sát- bản-thân đều chỉ là diễn kịch, ông nói, hay đều là để kiểm soát môi trường xung quanh. Một phiên bản hướng nội hơn của nó có thể không phải là để tìm-kiếm-sự-chú-ý, mà là để tránh những tình huống gây xấu hổ trong giao tiếp xã hội. Khi giáo sư Little thực hiện được một bài nói tuyệt vời, đó một phần là vì ông đã tự-giám-sát-bản-thân từng khoảnh khắc một, liên tục kiểm tra các khán giả của mình để phát hiện ngay từng dấu hiệu vui thích, hoặc chán chường dù là nhỏ nhất, để từ đó điều chỉnh việc thuyết trình của ông cho phù hợp.

Vậy nếu bạn có thể đóng giả, nếu bạn có thể làm chủ kỹ năng diễn xuất, có thể chú tâm đến từng biến đổi nhỏ nhất trong cuộc giao tiếp, và nếu bạn sẵn sàng thuận theo những tiêu chuẩn giao tiếp thông thường mà việc tự-giám-sát-bản-thân yêu cầu; câu hỏi đặt ra là: liệu bạn có nên làm thế không? Câu trả lời là: chiến lược Nét Tính Cách Tự Do có thể đạt hiệu quả khi được dùng hợp lý, nhưng sẽ là thảm họa

nếu dùng quá độ.

Gần đây tôi có tham gia một buổi nói chuyện cùng một nhóm các khách mời tại Đại học Luật Harvard. Buổi phát biểu này nằm trong chuỗi sự kiện kỷ niệm 55 năm ngày phụ nữ được nhận vào trường học Luật. Các nữ cựu học sinh từ khắp nơi trên cả nước tập hợp về trường để cùng chúc mừng. Chủ đề của bài nói là "Với một Giọng Nói Khác: Những Chiến Lược để Tự Trình Diễn Bản Thân Một Cách Hiệu Quả" ("In a Different Voice: Strategies for Powerful Self-Presentation"). Có bốn diễn giả: một luật sư bào chữa, một thẩm phán, một huấn luyện viên chuyên về đào tạo kỹ năng nói trước đám đông, và tôi. Tôi đã chuẩn bị những ý kiến của mình một cách kỹ lưỡng; tôi biết vai diễn mà mình muốn đóng là gì.

Vị huấn luyện viên kỹ năng nói-trước-đám-đông bắt đầu trước. Cô phát biểu về việc làm thế nào để thực hiện một bài nói có thể khiến người nghe phải bất ngờ, choáng ngợp. Vị thẩm phán, một người Mỹ gốc Hàn, nói về sự khó chịu đến thế nào khi mọi người luôn mặc định rằng người gốc châu Á luôn trầm tính và chỉ biết có học, trong khi sự thực thì cô là một người rất hoạt bát, năng nổ và quả quyết. Vị luật sư, một cô gái có cơ thể nhỏ bé, mái tóc vàng và hăng hái tranh luận đến đáng kinh ngạc, thì kể về một lần khi cô thẩm vấn nhân chứng trước tòa đã hăng tới mức quan tòa phải can thiệp "Lùi lại một chút đi, cô hổ!" ("Back down, tiger!").

Khi tới lượt tôi, tôi nhắm các ý kiến của mình tới những người phụ nữ nhất định trong số khán giả, những người không tự nhìn mình như những cô hổ, như những kẻ hoạt-bát-năng-nổ-quả-quyết, hay những người khiến người khác phải "bất ngờ, choáng ngợp". Tôi nói rằng năng lực thương thuyết và đàm phán không phải là thứ bẩm sinh, như màu tóc vàng hay hàm răng thẳng, và rằng nó không chỉ độc quyền thuộc về những người lên-giọng-và-đấm-xuống-mặt-bàn hùng hổ. Bất cứ ai cũng có thể là một nhà đàm phán xuất sắc, tôi nói với họ, và sự thực là thường sẽ có lợi hơn khi bạn tĩnh lặng và lịch sự, khi bạn lắng nghe nhiều hơn là nói, và khi bạn ưa thích sự hài hòa hơn là mâu thuẫn. Với phong cách này, bạn có thể chủ động tấn công mà vẫn không làm kích động đến cái tôi của đối tác của bạn. Và bằng cách lắng nghe, bạn có thể hiểu ra được điều gì đang thực sự thôi thúc người đang đàm phán với bạn, và có thể đưa ra những giải pháp sáng tạo có thể làm hài lòng cả hai bên.

Tôi cũng đồng thời chia sẻ một vài mẹo tâm lý để cảm thấy bình tĩnh và tự tin hơn trong những tình huống đáng sợ, như là chú ý đến vẻ mặt và tư thế cơ thể của bạn khi bạn cảm thấy thực sự tự tin, và rồi áp dụng lại đúng những tư thế đó khi bạn cần tỏ ra tự tin. Các nghiên cứu đã cho thấy rằng áp dụng

những thay đổi nhỏ về cơ thể này—như mỉm cười chẳng hạn—giúp chúng ta thấy mạnh mẽ và hạnh phúc hơn, trong khi nhăn nhó sẽ khiến chúng ta cảm thấy tệ đi.

Như một lẽ tự nhiên, khi buổi nói chuyện kết thúc và các khán giả tới gần để nói chuyện thêm với các diễn giả, chính những người hướng nội và giả-vờ-hướng-ngoại đã tìm đến tôi. Trong số họ, có hai người mà tôi đặc biệt nhớ nhất.

Người đầu tiên là Alison, một luật sư bào chữa. Alison có một vóc người thon thả và phục sức, kiểu tóc đều được chăm sóc rất kỹ lưỡng; nhưng khuôn mặt cô thì nhợt nhạt, và có vẻ không vui. Cô đã là một luật sư biện hộ cho cùng một hãng luật đã được hơn mười năm rồi. Giờ cô đang xin ứng cử vào vị trí tổng tư vấn pháp lý (general counsel) cho hàng loạt công ty lớn, điều có vẻ là một bước đi tiếp theo rất hợp lý, chỉ trừ có một việc rằng tình cảm của cô rõ ràng không để ở đó. Và dĩ nhiên, cô không nhận được một lời mời nhận việc nào. Với trình độ và năng lực của bản thân, cô luôn dễ dàng tiến vào được đến vòng phỏng vấn cuối cùng, nhưng đều chỉ để bị loại ra ngay phút cuối. Và cô biết lý do tại sao, đó là vì những người đứng đầu công việc tuyển dụng cô đã từng tham gia phỏng vấn với đều cho cô cùng một phản

hồi giống hệt nhau: cô thiếu một tính cách phù hợp cho công việc này. Alison, một người tự- miêu-tả-bản-thân là hướng nội, có vẻ đau khổ khi cô kể lại về phán quyết gay gắt đó.

Người cựu học sinh thứ hai, Jillian, giữ một vị trí cấp cao tại một tổ chức bảo vệ môi trường mà cô rất yêu quý. Jillian hiện lên như một người hiền lành, vui vẻ, và rất bình dị. Cô may mắn được dành hầu hết thời gian của mình nghiên cứu và viết những giấy tờ chính sách về các chủ đề mà cô thực sự quan tâm tới. Dù vậy, đôi lúc, cô cũng phải tham gia các cuộc họp với hội đồng, và phải thuyết trình. Mặc dù cô cảm thấy hết sức thỏa mãn sau những cuộc họp này, cô không thích thú lắm với vị trí trung tâm của sự chú ý, và muốn xin lời khuyên của tôi về việc làm thế nào để giữ vẻ ngoài bình tĩnh, tự nhiên khi cô cảm thấy sợ.

Đâu là sự khác biệt giữa Alison và Jillian? Cả hai đều là những người giả-vờ-hướng-ngoại (pseudo- extrovert), và bạn có lẽ sẽ nói rằng Alison đang cố gắng nhưng vẫn thất bại, trong khi Jillian thì đang thành công. Nhưng vấn đề thực sự của Alison lại là ở chỗ cô đang cố hành xử vượt ra khỏi tính cách thật của mình chỉ để phục vụ cho những dự án cô không thực sự quan tâm tới. Cô không thích luật. Cô đã chọn trở thành một luật sư biện hộ chỉ vì cô thấy có vẻ đây là việc những người luật sư thành công và xuất sắc nhất làm, vậy nên sự giả-vờ-hướng-ngoại của cô không hề được hỗ trợ bởi những giá trị

tinh thần sâu sắc hơn. Cô không tự bảo mình rằng “Mình đang làm cái này là để thúc đẩy những công việc mà mình thực sự quan tâm sâu sắc tới”, và “khi nào xong cái công việc này, mình sẽ quay trở lại với tính cách thật của mình”. Thay vào đó, cô lại tự tâm niệm với bản thân: “Con đường tới thành công phải là trở thành dạng người không phải mình”. Đây không còn là sự tự-giám-sát-bản-thân nữa, đây là sự tự- chối-bỏ-bản-thân. Trong khi Jillian hành động vượt ra khỏi tính cách thật của mình vì những công việc xứng đáng, mà tạm thời cần đến một sự định hướng khác; Alison lại thực sự tin rằng có gì đó sai lầm từ trong bản chất với việc là chính bản thân mình.

Hóa ra, không phải lúc nào cũng dễ dàng để nhận diện được các các dự án cá nhân cốt lõi của bản thân mình. Và nó có thể đặc biệt khó khăn với những người hướng nội, những người đã dành phần lớn thời gian trong cuộc đời họ cố thay đổi bản thân theo tiêu chuẩn hướng ngoại, đến độ khi họ phải chọn một sự nghiệp, hoặc một nghĩa vụ cá nhân, họ hoàn toàn cảm thấy ổn với việc bỏ qua hoàn toàn sở thích thật sự của bản thân. Họ có thể sẽ không thấy thoải mái ở trường luật hay trường y, hay ở bộ phận marketing của một công

ty, nhưng cũng chẳng khó chịu gì hơn cảm giác không thoải mái mà họ đã quen trải qua từ trường phổ thông ngày trước, hay ở các trại nghỉ hè.

Tôi, cũng vậy, đã một thời từng ở trong vị trí này. Tôi rất thích được hoạt động trong lĩnh vực luật, và đã có thời điểm tôi thuyết phục được bản thân mình rằng tôi thực sự muốn làm một luật sư biện hộ. Tôi cực kỳ muốn tin vào điều đó, bởi đến lúc đó tôi đã đầu tư hàng nhiều năm vào việc học tại đại học luật và thực tập tại các công ty; và cũng có rất nhiều điều về luật ở phố Wall có sức hấp dẫn lớn với tôi. Các đồng nghiệp của tôi là những người giàu tri thức, hiền lành, và cẩn trọng (hầu hết). Tôi có một mức lương khá tốt. Tôi có một văn phòng trên tầng thứ bốn mươi hai của một cao ốc chọc trời, với tầm nhìn ra tượng đài Nữ thần Tự Do. Tôi thich thú tận hưởng cái ý nghĩ rằng mình có thể thành công trong một môi trường đầy năng động thế này. Và tôi cũng khá giỏi trong việc hỏi những câu "nhưng" và "nếu thế thì sao", những thứ rất quan trọng trong quá trình suy nghĩ của hầu hết mọi luật sư.

Phải mất đến gần một thập kỷ tôi mới nhận ra rằng luật chưa bao giờ là dự án cá nhân của tôi, chưa bao giờ, dù chỉ suýt soát. Ngày nay, tôi có thể nói với bạn không một chút chần chừ rằng thứ gì mới là các dự án cá nhân cốt lõi của tôi: chồng và các con tôi; việc viết lách; và khuyến khích các giá trị được nhắc đến trong cuốn sách này. Một khi tôi đã nhận ra điều đó, tôi phải thay đổi. Tôi nhìn lại những năm tháng làm một luật sư phố Wall của mình như thể nhìn về quãng thời gian tôi đã sống ở một nước khác.

Nó rất lôi cuốn, rất hấp dẫn, và tôi đã có cơ hội được gặp rất nhiều người thú vị mà nếu làm khác chắc chắn tôi sẽ không bao giờ có thể biết họ. Nhưng tôi vẫn luôn luôn là một kẻ không được sống ở nơi thực sự của mình.

Đã dành rất nhiều thời gian tự định hướng cho việc chuyển đổi sự nghiệp của mình, cũng như đã tư vấn cho rất nhiều người trải qua các giai đoạn chuyển đổi sự nghiệp của họ; tôi nhận ra rằng có ba bước quan trọng để nhận diện được các dự án cá nhân cốt lõi của riêng bạn:

Đầu tiên, hãy nghĩ lại về những gì bạn từng thích làm khi còn nhỏ. Bạn đã trả lời câu hỏi "sau này lớn lên mình muốn làm gì" như thế nào? Câu trả lời cụ thể mà bạn đưa ra có thể trật lất hết, nhưng niềm ước muốn ẩn giấu đằng sau nó thì không. Nếu bạn đã muốn làm một người lính cứu hỏa, vậy việc làm lính cứu hỏa có ý nghĩa gì đối với bạn? Một người tốt luôn giải cứu những ai đang gặp nạn? Một kẻ không sợ hãi chút gì trước hiểm nguy? Hay chỉ đơn giản là cảm giác thích thú khi được lái chiếc xe tải chữa cháy? Nếu

bạn đã muốn làm một vũ công, có phải là vì bạn sẽ được mặc đồ đẹp, hay vì bạn khao khát tiếng vỗ tay tán thưởng, hay đó chỉ đơn giản vì niềm vui được lượn múa qua lại với tốc độ nhanh đến chóng mặt? Có khi bạn của hồi đó đã biết nhiều hơn về bản thân bạn hơn là bạn của bây giờ đấy.

Thứ hai, hãy để tâm tới công việc khiến bạn bị thu hút nhất. Ở hãng luật cũ của tôi, tôi chưa một lần nào tình nguyện tham gia một vụ tranh tụng luật doanh nghiệp nào, nhưng tôi lại đã dành rất nhiều thời gian làm công việc miễn phí cho một tổ chức phi lợi nhuận về khả năng lãnh đạo của nữ giới. Tôi cũng đồng thời tham gia vào vài hội đồng của hãng luật với nhiệm vụ đào tạo, rèn luyện, và phát triển các luật sư trẻ cho hãng. Giờ, chắc bạn cũng có thể đoán từ cuốn sách này, tôi không phải dạng người thích hợp với những hội đồng. Nhưng mục tiêu của những hội đồng này thúc đẩy tôi, vậy nên tôi đã làm như thế.

Cuối cùng, hãy để tâm tới những gì khiến bạn ghen tỵ. Đố kỵ hay ghen tỵ là một thứ cảm xúc xấu xí, nhưng nó nói lên sự thật. Bạn hầu hết sẽ ghen tỵ với những ai có thứ mà bạn thèm muốn. Tôi đã đối mặt với sự ghen tỵ của riêng mình sau khi một vài trong số các bạn cùng lớp tại đại học luật ngày trước của tôi tụ tập lại và so sánh thành tích về sự nghiệp giữa các cựu học sinh. Họ nói với sự ngưỡng mộ, và phải, cả ghen tỵ nữa, khi kể về một người bạn cùng lớp hiện giờ đang thường xuyên được biện hộ ở Tòa Án Tối Cao (Supreme Court). Phản ứng đầu tiên của tôi là không tán thành. Cô ấy càng có nhiều uy quyền thì càng tốt cho cô ấy chứ sao! Có gì mà ghen tỵ! Tôi nghĩ vậy, và tự đắc ý với bản thân vì sự cao thượng của mình. Nhưng rồi tôi nhận ra sự hào phóng của tôi cũng đến rất là rẻ mạt thôi, bởi ngay từ đầu tôi cũng đã chẳng có ước muốn được làm luật sư biện hộ ở Tòa Án Tối Cao, hay thậm chí là làm bất cứ cái gì liên quan đến nghề luật sư rồi. Khi tôi tự hỏi bản thân mình là thế ai mới là người khiến tôi ghen tỵ, câu trả lời đến ngay tức khắc. Đó là những người bạn học đại học cũ của tôi giờ đã trở thành những tác giả sách hay những nhà tâm lý học. Ngày nay, tôi đang theo đuổi một phiên bản của riêng mình ở cả hai vai trò này.

Nhưng kể cả nếu bạn có kéo dãn bản thân ra để phục vụ cho một dự án cá nhân cốt lõi, bạn cũng sẽ không muốn hành động vượt ra ngoài tính cách quá nhiều, hoặc trong thời gian quá dài. Bạn có còn nhớ những cuộc "trốn chạy" tới nhà vệ sinh giữa mỗi bài nói chuyện của giáo sư Little không? Những cuộc bỏ trốn đó nói với chúng ta rằng: nghịch lý thay, cách tốt nhất để hành động vượt ra ngoài tính cách là trung thành với con người thật của bạn đến hết mức có thể—bắt đầu bằng việc tạo ra càng nhiều "điểm hồi phục"

("restorative niche") càng tốt trong cuộc sống hàng ngày của bạn.

"Điểm hồi phục" là từ ngữ giáo sư Little dùng để chỉ nơi mà bạn tới khi bạn muốn trở về với con người thật của mình. Nó có thể là một không gian vật lý, ví dụ như một con đường bên bờ sông Richelieu, hoặc một thứ về mặt tinh thần, như những khoảng nghỉ yên tĩnh bạn dành cho mình giữa những phiên bán hàng qua điện thoại. Nó có thể có nghĩa là hủy bỏ những kế hoạch giao thiệp của bạn vào dịp cuối tuần trước một buổi họp quan trọng tại chỗ làm; tập luyện yoga hoặc thiền; hay lựa chọn việc trao đổi qua email thay vì gặp gỡ trực tiếp tại công ty. (Kể cả với những người con gái thời nữ hoàng Victoria, những người mà công việc luôn là phải sẵn sàng dành thời gian cho gia đình và bạn bè, cũng được kỳ vọng là phải rút lui về để nghỉ ngơi mỗi buổi chiều).

Bạn lựa chọn điểm hồi phục khi bạn trở về với văn phòng riêng của mình và khép chặt cửa lại (nếu bạn đủ may mắn để có một văn phòng riêng) trong khoảng nghỉ giữa các cuộc họp. Bạn thậm chí có thể tạo ra một điểm hồi phục ngay giữa một cuộc họp, bằng cách cẩn thận lựa chọn nơi bạn sẽ ngồi, và khi nào cũng như bằng cách nào bạn sẽ tham gia vào cuộc bàn luận. Trong cuốn hồi ký của mình, "Trong một thế giới không chắc chắn" (In an Uncertain World), Robert Rubin, Bộ trưởng Ngân khố Hoa Kỳ (treasury secretary) dưới thời tổng thống Bill Clinton, miêu tả lại cách ông "luôn muốn ở thật xa vị trí trung tâm, bất kể có là ở trong Phòng Bầu dục hay trong văn phòng của một nhà lãnh đạo cấp cao nào

đấy, chỗ ngồi quen thuộc của tôi vẫn là ở tận phía cuối bàn họp. Cái khoảng cách vật lý xa xa một chút đó khiến tôi cảm thấy thoải mái hơn, và cho phép tôi đọc được bầu không khí của căn phòng, và bình luận từ một góc nhìn hơi xa cách một chút. Tôi không lo lắng lắm về chuyện bị bỏ qua. Bất kể vị trí đứng hay ngồi của bạn có xa cách đến thế nào đi nữa, bạn vẫn luôn có thể nói, "Ngài Tổng thống, tôi nghĩ thế này, thế kia, hoặc thế nào đó".

Chúng ta đều có thể sẽ thu được lợi ích nếu, trước khi chấp nhận một công việc mới, chúng ta đánh giá sự có mặt (hoặc không có mặt) của những điểm phục hồi, với cùng một mức độ cẩn thận cũng như khi chúng ta cân nhắc về chế độ nghỉ thai sản hay kế hoạch bảo hiểm sức khỏe vậy. Những người hướng nội nên tự hỏi bản thân mình: Liệu công việc này có cho phép mình được dành thời gian cho những hoạt động trong vòng tính cách của mình không, ví dụ như đọc, lên kế hoạch, viết, hay làm nghiên cứu? Liệu mình sẽ có một không gian làm việc riêng tư chứ, hay sẽ phải là đối tượng cho những đòi hỏi liên tục từ một văn phòng mở? Nếu công việc không cho tôi đủ các

điểm phục hồi, thì ít nhất liệu tôi cũng có thể có đủ thời gian rảnh vào các buổi tối hay các ngày nghỉ cuối tuần để tự thưởng chúng cho mình chứ?

Những người hướng ngoại cũng sẽ muốn tìm kiếm các điểm phục hồi nữa. Liệu công việc có bao gồm được nói chuyện, di chuyển, và gặp gỡ những người mới không? Liệu không gian làm việc có đủ kích thích không? Nếu công việc không đáp ứng đầy đủ những yêu cầu này, thì ít nhất giờ giấc làm việc cũng đủ linh hoạt để tôi có thể đi xả hơi thoải mái sau mỗi giờ làm chứ? Hãy cân nhắc lời mô tả công việc thật cẩn thận. Một người phụ nữ đặc biệt hướng ngoại tôi phỏng vấn đã từng rất phấn khích về một vị trí "tổ chức cộng đồng" (community organizer) cho một trang web về cách nuôi dạy con cái, cho đến khi cô nhận ra rằng để làm công việc này, cô sẽ phải ngồi trước màn hình máy tính đủ tám tiếng mỗi ngày.

Cũng có những lúc mọi người tìm thấy điểm phục hồi ở những công việc họ ít ngờ đến nhất. Một trong các đồng nghiệp cũ của tôi là một luật sư biện hộ đã dành hầu hết thời gian của mình trong tĩnh lặng tuyệt đối để nghiên cứu và viết các biên bản pháp lý. Bởi vì hầu hết các vụ của cô đều được dàn xếp ổn thỏa cả, cô ít khi phải tới tòa tới mức cô chẳng bận tâm đến việc phải sử dụng các kỹ năng giả-vờ- hướng-ngoại của mình nữa. Một trợ lý quản lý hành chính nhân sự (administrative assistant) hướng nội khác tôi từng phỏng vấn thì đã mở rộng trải nghiệm văn phòng của mình thành một công việc làm- từ-xa-tại-nhà thông qua mạng Internet, cung cấp các dịch vụ thanh toán (clearinghouse) và tổ chức đào

tạo, huấn luyện công tác trợ lý "qua mạng". Và trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ gặp một người bán hàng siêu sao, đã phá vỡ kỷ lục bán hàng của công ty ông suốt năm này qua năm khác bằng cách kiên định trung thành với con người hướng nội thực của mình. Cả ba người này đều đã chọn những ngành nghề chắc chắn rất hướng ngoại, và sáng tạo lại chúng bằng hình ảnh của chính họ, để họ có thể hành động trong vòng tính cách của mình nhiều nhất có thể, từ đó biến đổi rất hiệu quả mỗi ngày làm việc của họ thành một điểm phục hồi khổng lồ.

Nhưng, tìm kiếm những điểm phục hồi cũng không phải lúc nào cũng dễ dàng. Có thể bạn muốn được yên tĩnh đọc sách bên cạnh lò sưởi vào những tối thứ Bảy, nhưng giả sử nếu vợ bạn muốn dành thời gian những buổi tối cuối tuần đó để gặp gỡ những người bạn (trong số rất nhiều bạn bè) của cô ấy thì sao? Có thể bạn muốn rút lui về ốc đảo riêng của văn phòng mình giữa những phiên bán hàng qua điện thoại, nhưng sẽ thế nào nếu công ty của bạn vừa chuyển đổi thành một văn phòng mở? Nếu bạn có ý định luyện tập

những nét tính cách tự do, bạn sẽ cần đến sự giúp đỡ từ bạn bè, gia đình, và các đồng nghiệp. Đó cũng là lý do tại sao giáo sư Little lại kêu gọi tất cả chúng ta, với sự tha thiết mãnh liệt, hãy cùng tham gia vào một "Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do" ("a Free Trait Agreement").

Đây chính là miếng ghép cuối cùng cho Lý Thuyết Về Nét Tính Cách Tự Do. Một Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do công nhận rằng mỗi chúng ta đều có những lúc phải cư xử vượt ra ngoài tính cách thật của mình—để đổi lấy việc chúng ta sẽ được là chính mình trong suốt quãng thời gian còn lại trong ngày. Sẽ là một Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do nếu người vợ muốn đi chơi mỗi tối thứ Bảy và người chồng muốn thư giãn bên lò sưởi cùng vạch ra một thời gian biểu: một nửa thời gian chúng ta sẽ đi chơi, một nửa thời gian còn lại chúng ta sẽ ở nhà. Sẽ là một Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do khi bạn có tới tham dự lễ tặng quà cho cô dâu (wedding shower), có tới tham dự lễ đính hôn, và có tới tham dự cả tiệc ăn mừng "chia tay độc thân" của người bạn hướng ngoại của bạn; nhưng cô ấy sẽ hiểu nếu bạn bỏ qua ba ngày tụ tập ngay trước ngày cưới của cô ấy, vì đó đã là giới hạn của bạn rồi.

Bạn thường sẽ có thể thương lượng về Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do với bạn bè và người yêu của bạn, những người các bạn muốn chiều lòng và những người yêu con người thật, trong-vòng-tính- cách thật của bạn. Về công việc của bạn thì có hơi khó khăn hơn một chút, khi hầu hết các công ty vẫn chưa suy nghĩ theo cách này. Tạm thời, vào lúc này, có lẽ bạn sẽ phải tác động dần dần một cách gián tiếp. Nhà tư vấn sự nghiệp (career counselor) Shoya Zichy kể với tôi về câu chuyện của một trong

những khách hàng của cô, một chuyên viên phân tích tài chính (financial analyst) hướng nội phải làm việc trong một môi trường nơi cô hoặc phải thuyết trình trước khách hàng, hoặc phải liên tục nói chuyện với các đồng nghiệp cứ đều đặn ra vào văn phòng của cô liên tục. Cô mệt mỏi tới mức đã tính tới chuyện nghỉ việc—cho đến khi Zichy gợi ý rằng cô nên thương lượng để có thêm thời gian nghỉ ngơi.

Giờ thì, người phụ nữ này làm việc cho một ngân hàng phố Wall, không phải một nền văn hóa thuận lợi cho một cuộc thảo luận thẳng thắn về nhu cầu của những người đặc biệt hướng nội. Vậy nên cô rất cẩn thận cân nhắc cách mình sẽ yêu cầu như thế nào. Cô nói với sếp của mình rằng bản chất công việc của cô—phân tích và lên chiến lược—đòi hỏi những quãng thời gian yên tĩnh để cô có thể tập trung. Một khi cô đã đưa yêu cầu của mình về mặt thực tế, sẽ dễ hơn để xin thứ cô cần về mặt tâm lý: hai ngày mỗi tuần không

phải đến chỗ làm. Sếp của cô đồng ý.

Nhưng người mà bạn có thể ký một Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do tốt nhất—sau khi đã vượt qua được sự chống trả của người đó—là chính bạn.

Hãy giả sử như bạn đang độc thân. Bạn không thích khung cảnh quán bar, nhưng bạn khát khao sự gần gũi thân mật, và bạn muốn ở trong một mối quan hệ lâu dài mà trong đó, bạn có thể chia sẻ những buổi tối ấm cúng và những cuộc nói chuyện dài với người bạn đời của bạn, với chỉ một vài người bạn thân. Để đạt được điều này, bạn tự thỏa thuận với bản thân rằng bạn sẽ bắt mình phải tới những sự kiện xã hội, vì chỉ bằng cách này bạn mới có thể hy vọng tìm thấy một người bạn tình và có thể giảm thiểu số lần bạn phải đi tham gia những sự kiện tụ tập thế này về lâu về dài. Nhưng trong khi theo đuổi mục tiêu này, bạn cũng sẽ chỉ tham gia các sự kiện xã hội nhiều đến khi nào bạn vẫn còn cảm thấy thoải mái với nó mà thôi. Bạn sẽ quyết định trước số lượng đó là gì—một lần một tuần, một lần một tháng, hay một lần một quý. Và khi bạn đã đáp ứng đủ mức chỉ tiêu này rồi, vậy thì bạn đã giành được một cách xứng đáng quyền được ở nhà mà không cần cảm thấy tội lỗi.

Hoặc có lẽ bạn đã luôn mơ về việc được xây dựng một công ty nhỏ của riêng mình, làm việc từ nhà để bạn có thể dành nhiều thời gian hơn cho bạn đời và các con của mình. Bạn biết bạn sẽ cần phải làm một số công tác tạo quan hệ, vậy nên bạn tạo lập một Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do với chính mình: bạn sẽ đi tới một buổi sự kiện xã hội mỗi tuần. Tại mỗi sự kiện đó bạn sẽ có ít nhất một cuộc đối thoại thực sự (vì điều này đến với bạn dễ dàng hơn là "chiếm lĩnh cả căn phòng"), và tiếp tục cuộc nói chuyện

với người đó vào ngày hôm sau. Sau đó, bạn sẽ được về nhà, và sẽ không cảm thấy tệ về bản thân nữa khi bạn khước từ những cơ hội tạo quan hệ đến sau đó.

Giáo sư Little biết quá rõ điều gì sẽ xảy ra khi bạn thiếu một Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do với chính mình. Bên cạnh những cuộc dạo chơi tới bờ sông Richelieu hoặc các cuộc bỏ trốn tới nhà vệ sinh, ông từng một lần đã cố theo đuổi một lịch làm việc kết hợp những yếu tố kích thích năng lượng nhất của cả tính hướng nội lẫn tính hướng ngoại. Về mặt hướng ngoại, những ngày ấy của ông ấy bao gồm những buổi giảng và nói chuyện không ngừng nghỉ, các cuộc gặp gỡ với sinh viên, giám sát các buổi thảo luận nhóm, và viết tất cả những lá thư tiến cử đó. Về mặt hướng nội, ông đảm nhận những trách nhiệm đó một cách cực kỳ, cực kỳ nghiêm túc.

“Một cách để nhìn vào chuyện này”, ông bảo, “là nói rằng tôi đã hành xử như một người cực kỳ hướng ngoại, nhưng, tất nhiên, nếu tôi là một người hướng ngoại thật tôi thì tôi đã chọn viết những lá thư tiến cử nhanh hơn, ít phức tạp hơn; đã không đầu tư thời gian nhiều đến thế vào việc chuẩn bị các bài giảng và phát biểu; và các sự kiện xã hội đã không làm tôi kiệt sức đến thế”. Ông đồng thời cũng phải chịu đựng một lượng nhất định thứ mà ông gọi là “danh tiếng hiểu lầm” (“reputational confusion”), trong đó ông được biết đến như một người siêu hướng ngoại sôi nổi, và danh tiếng đó cứ tự nó lớn lên mãi. Đây là hình ảnh con người ông mà những người khác biết, vậy nên nó là hình ảnh mà ông cảm thấy mình có nghĩa vụ phải duy trì.

Dần dần, như một lẽ tự nhiên, giáo sư Little bắt đầu cảm thấy mệt mỏi và kiệt sức, không chỉ về mặt tinh thần mà còn cả về mặt thể chất nữa. Nhưng không hề gì cả. Ông yêu các học sinh của mình, yêu lĩnh vực nghiên cứu của mình, ông yêu tất cả. Cho tới tận ngày ông phải nằm trong phòng khám bác sĩ với chứng bệnh viêm phổi kép (double pneumonia), ông vẫn còn quá bận rộn để có thể nhận ra. Vợ ông đã phải lôi ông tới đó bất chấp ông phản đối, và cũng may là bà đã làm thế. Theo lời bác sĩ, nếu chần chừ lâu thêm nữa, rất có thể ông đã mất mạng.

Chứng viêm phổi kép và một lịch làm việc quá tải có thể xảy đến với bất kỳ ai, tất nhiên, nhưng với Little, nó là hậu quả của việc cư xử vượt ra ngoài tính cách thật của mình quá lâu, mà lại không có đủ những điểm phục hồi. Khi sự tận tụy của bạn thúc ép bạn nhận lấy nhiều việc hơn mức bạn có thể đảm đương, hứng thú làm việc của bạn sẽ bắt đầu giảm đi hẳn, kể cả ở những công việc mà bình thường rất

thu hút bạn. Bạn đồng thời cũng sẽ mạo hiểm cả sức khỏe thể chất của mình nữa. “Lao động cảm xúc” (“emotional labor”), tức lượng công sức chúng ta bỏ ra để điều khiển và thay đổi cảm xúc của chúng ta, có liên kết chặt chẽ với stress, sự mệt mỏi, và thậm chí cả những dấu hiệu thể chất như làm gia tăng nguy cơ các bệnh tim mạch nữa. Giáo sư Little tin rằng việc hành động vượt ra ngoài tính cách quá lâu có thể đồng thời còn làm gia tăng các hoạt động ở hệ thần kinh vô thức (autonomic nervous system), thứ, đến lượt nó, lại làm suy yếu các chức năng miễn dịch của cơ thể.

Một nghiên cứu đáng lưu tâm đã gợi ý rằng những người thường xuyên đè nén các cảm xúc tiêu cực thường không sớm thì muộn sẽ làm rò rỉ các cảm xúc này ra ngoài theo những cách không ngờ đến được nhất. Nhà tâm lý học Judith Grob đã từng yêu cầu mọi người che giấu cảm xúc thật của họ khi cô cho họ xem những hình ảnh các cảnh tượng kinh tởm. Cô thậm chí còn cho

họ ngậm bút trong miệng để họ không cau mày. Cô phát hiện ra rằng nhóm này báo cáo lại rằng họ ít thấy kinh tởm hơn bởi các bức ảnh so với nhóm được thoải mái phản ứng một cách tự nhiên. Tuy vậy, sau đó, nhóm người phải che giấu cảm xúc thật của họ phải chịu đựng những phản ứng phụ. Trí nhớ của họ bị tổn thương, và những cảm xúc tiêu cực mà họ phải che giấu có vẻ đã ảnh hưởng tới quan điểm của họ. Ví dụ, khi Grob yêu cầu họ điền vào chỗ trống trong từ "gr_ss", họ có xu hướng cao hơn những người khác trong việc điền là "gross" (tức "kinh tởm"), thay vì "grass" (tức "cỏ"). "Những người thường [che giấu cảm xúc thật của họ] một cách thường xuyên", Grob kết luận, "có thể sẽ bắt đầu nhìn thế giới theo một cách tiêu cực hơn".

Đó là lý do tại sao những ngày này, giáo sư Little đang ở trong trạng thái phục hồi, nghỉ hưu khỏi công việc ở trường đại học, và thoải mái dành thời gian tại công ty của vợ ông tại căn nhà của họ ở một vùng nông thôn Canada. Little nói rằng vợ ông, Sue Phillips, giám đốc của Trường Chính Sách Công Cộng Và Quản Lý Nhân Sự tại Đại học Carleton (School of Public Policy and Administration at Carleton University), giống ông nhiều đến mức họ không cần một Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do để điều hành mối quan hệ của họ. Nhưng Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do của ông với chính ông thì có, nó cho ông được tiếp tục "làm những công việc học thuật và chuyên môn", nhưng không "ở lại quá nhiều hơn mức cần thiết".

Sau đó, ông sẽ trở về nhà và thu mình lại bên ngọn lửa lò sưởi ấm áp, cùng với Sue.

10. KHOẢNG CÁCH TRONG GIAO TIẾP (THE COMMUNICATION GAP)

Làm Thế Nào Để Nói Chuyện Với Người Có Dạng Tính Cách Đối Ngược Với Bạn

Sự gặp gỡ giữa hai dạng tính cách cũng giống như sự tiếp xúc giữa hai chất hóa học vậy; nếu có bất cứ phản ứng nào xảy ra, cả hai đều sẽ bị biến đổi.

—CARL JUNG

Nếu người hướng nội và người hướng ngoại là hai phương Bắc-Nam của tính cách—hai cực của cùng một phổ—vậy thì làm thế nào họ có thể hòa thuận với nhau được? Ấy vậy nhưng hai dạng người này lại rất hay thường bị thu hút tới với nhau—trong tình bạn, trong công việc, và đặc biệt là trong tình yêu. Những cặp đôi này có thể tận hưởng niềm thích thú lớn và sự ngưỡng mộ cao dành cho nhau, theo đúng nghĩa là người này giúp hoàn thiện người kia. Một bên thường lắng nghe, một bên thì hay nói; một người nhạy cảm với vẻ đẹp, nhưng cũng nhạy cảm với đầu rơi máu chảy, người còn lại thì vui vẻ lao cho hết ngày của mình; một người trả các hóa đơn, còn người kia thì sắp xếp lịch đi chơi của bọn trẻ. Nhưng nó cũng có thể tạo ra rắc rối, khi thành viên của các cặp khác dấu này đi theo những hướng đối nhau.

Greg và Emily là một ví dụ về một cặp hướng nội-hướng ngoại, rất yêu thương nhau và cũng rất hay làm cho nhau phải phát điên. Greg, người mới vừa tròn ba mươi, có cách đi nhún nhảy, một mái tóc đen dày liên tục rủ xuống trước mắt, và một nụ cười lớn luôn chỉ chực xuất hiện. Hầu hết mọi người đều miêu tả anh là một người quảng giao. Emily, một cô gái già dặn ở độ tuổi hai mươi bảy, thì lại khác; Greg hướng ra ngoài nhiều đến đâu thì cô độc lập, tách mình ra nhiều đến đấy. Lễ độ và ăn nói nhỏ nhẹ, cô thường cuốn mái tóc màu nâu đỏ của mình gọn ghẽ vào một búi tóc phía sau, và thường ngước lên nhìn mọi người từ dưới một ánh mắt thu mình.

Greg và Emily bù trừ cho nhau một cách tuyệt đẹp. Không có Greg, Emily có thể sẽ quên việc phải ra khỏi nhà, chỉ trừ để đến chỗ làm. Nhưng không có Emily, Greg có thể sẽ thấy—một cách khá là nghịch lý với một con người giao tiếp nhiều như anh—cô độc.

Trước khi họ gặp nhau, hầu hết các bạn gái của Greg đều là những người

hướng ngoại. Anh nói anh thích thú các mối quan hệ kiểu đó, nhưng anh chưa bao giờ có cơ hội hiểu rõ được những người bạn gái của mình, bởi vì họ luôn bận rộn "lên kế hoạch gặp gỡ với vô số nhóm người". Anh nói về Emily với một cảm giác kính phục, như thể cô có thể tồn tại một cách sâu sắc hơn nhiều vậy. Anh đồng thời cũng miêu tả cô như là một chiếc mỏ neo để cả thế giới của anh chuyển động theo xung quanh đó.

Emily, đến phần mình, thì vô cùng quý trọng bản tính sôi nổi tự nhiên của Greg; anh khiến cô cảm thấy hạnh phúc và yêu cuộc sống này hơn. Cô đã luôn luôn bị người hướng ngoại thu hút, những người mà cô nói "đảm nhiệm hết mọi khó khăn của công việc bắt đầu một cuộc đối thoại. Với họ, nó hoàn toàn không phải là một việc khó khăn gì hết".

Vấn đề nằm ở chỗ trong gần như suốt năm năm của cuộc hôn nhân của họ, Greg và Emily đã có không phiên bản này thì phiên bản khác của cùng một cuộc cãi vã. Greg, một nhà tổ chức sự kiện âm nhạc (music promoter) với rất nhiều bạn bè, muốn tổ chức những bữa tiệc tối tại nhà mỗi thứ Sáu—những buổi tụ tập tự nhiên, không trịnh trọng, đầy hào hứng với hàng đống đĩa pasta và vô số những chai rượu vang. Anh đã quen với việc tổ chức những buổi tiệc-tối-ngày-thứ-Sáu thế này từ khi còn là sinh viên năm cuối đại học, với anh nó đã trở thành điểm nhấn quan trọng nhất trong một tuần, và là một phần quan trọng trong danh tiếng của anh.

Emily đã đi đến chỗ căm ghét những sự kiện hàng tuần như thế này. Là một luật sư đại diện chăm chỉ cho một bảo tàng nghệ thuật, và là một người rất ưa sự kín đáo, riêng tư, điều cuối cùng trên đời cô muốn làm khi trở về nhà là tham gia vào những sự kiện giải trí. Ý tưởng của cô về một khởi đầu hoàn hảo cho một kỳ nghỉ cuối tuần là một buổi tối yên tĩnh tại rạp chiếu phim, chỉ mình cô và Greg.

Đây dường như là một mâu thuẫn không thể nào giải quyết được: Greg muốn năm mươi hai bữa tiệc tối mỗi năm, Emily thì không muốn một bữa tiệc nào cả.

Greg nói rằng Emily nên nỗ lực cố gắng hơn nữa. Anh buộc tội cô là đang trở thành một kẻ khó gần, phản xã hội (anti-social). "Em không hề trốn tránh giao tiếp, hay phản xã hội", cô nói. "Em yêu anh, em yêu gia đình mình, và em có những người bạn thân của em. Em chỉ không yêu những bữa tiệc tối mà thôi. Người ta không liên kết được với nhau tại những bữa tiệc đó—họ chỉ giao thiệp mà thôi. Anh là người may mắn vì em dành trọn tất cả năng lượng của em cho anh. Còn anh, anh vung vãi năng lượng của mình ra khắp

xung quanh cho tất cả mọi người”.

Nhưng Emily sẽ sớm rút lui, một phần vì cô ghét cãi vã, nhưng cũng vì cô không thực sự chắc chắn vào bản thân. “Có lẽ mình đúng là có trốn tránh giao tiếp, phản xã hội thật”, cô nghĩ. “Có lẽ có gì đó không ổn ở mình”. Mỗi lần cô và Greg tranh cãi về chuyện này, trong tâm trí cô lại tràn ngập trở lại những ký ức về những ngày còn nhỏ: về việc tới trường với cô đã khó khăn hơn rất nhiều so với cô em gái vững vàng hơn về mặt cảm xúc của cô như thế nào; về việc cô đã lo lắng hơn những người khác đến đâu về những vấn đề giao tiếp, như làm thế nào để có thể từ chối khi một ai đó mời cô đi chơi với tập thể sau giờ học trong khi cô chỉ muốn về nhà. Emily có rất nhiều bạn—cô luôn luôn có tài năng trong việc kết bạn—nhưng cô chưa bao giờ tụ tập đi lại cùng cả nhóm như nhiều người.

Emily đã thử đề xuất một sự thỏa hiệp: Sẽ thế nào nếu Greg có thể tổ chức những buổi tiệc tối của anh ấy thoải mái bất kể khi nào cô có việc phải đi vắng, hay trở về thăm em gái mình? Nhưng Greg không muốn tổ chức các bữa tiệc tối đó một mình. Anh yêu Emily và muốn ở bên cô, và tất cả mọi người khác cũng vậy, một khi họ đã có cơ hội hiểu cô. Vậy thì tại sao Emily lại phải rút lui?

Câu hỏi này, với Greg, không chỉ là về vấn đề về tình cảm. Việc phải ở một mình với anh như một loại Kryptonite vậy; nó khiến anh cảm thấy yếu đuối. Anh đã mong đợi đến một cuộc sống hôn nhân của những cuộc phiêu lưu được chia sẻ bởi cả hai vợ chồng. Anh đã tưởng tượng đến một cặp đôi luôn ở trung tâm của mọi thứ. Và dù anh sẽ không bao giờ thừa nhận điều này với chính mình, nhưng với anh, hôn nhân có nghĩa là không bao giờ phải ở một mình nữa. Nhưng giờ Emily giờ lại đang nói với anh rằng anh nên giao thiệp mà không có cô. Anh cảm thấy như thể cô đang rút lui khỏi một phần căn bản của cuộc hôn nhân vậy. Và anh tin rằng quả thật có điều gì đó không ổn với vợ mình.

“Liệu có gì đó không ổn với mình không?”. Cũng không có gì đáng ngạc nhiên khi Emily tự hỏi mình câu hỏi này, hay khi Greg nhắm lời buộc tội này vào cô. Có lẽ sự hiểu lầm phổ biến nhất—và gây thương tổn nhiều nhất—về các dạng tính cách, đấy là: người người nội là những kẻ anti-social (phản xã hội); còn người hướng ngoại là những người pro-social—có nghĩa là quan tâm đến người khác. Nhưng như chúng ta đã thấy, cả hai công thức này đều sai cả; cả người hướng ngoại và người hướng nội đều social (giao tiếp, tương tác), theo những cách khác nhau. Thứ các nhà tâm lý gọi là “nhu cầu gần gũi” (“the need for intimacy”) có mặt ở cả người hướng nội và người hướng

ngoại, như nhau. Trên thực tế, những người mà đề cao nhất sự gần gũi lại thường không phải là, như cách nhà tâm lý David Buss đã nói,

"những người hướng ngoại ồn ào, quảng giao, sức-sống-của-bữa-tiệc". Họ thường sẽ có xu hướng cao hơn ở bên một nhóm nhỏ những người bạn thân nhất định, ưa thích "những cuộc nói chuyện chân thành và có ý nghĩa hơn là những bữa tiệc hoạt náo". Họ có xu hướng cao hơn là những người như Emily.

Ngược lại, những người hướng ngoại cũng không hẳn kiếm tìm sự gần gũi từ những hoạt động giao du của họ. "Những người hướng ngoại cần đến người khác như một diễn đàn để đáp ứng nhu cầu về ảnh hưởng xã hội (social impact) của họ, hệt như việc một vị tướng cần những binh lính để đáp ứng nhu cầu lãnh đạo của ông ấy vậy", nhà tâm lý học William Graziano nói với tôi. "Khi những người hướng ngoại xuất hiện tại một bữa tiệc, tất cả mọi người ở đó đều sẽ biết là anh ấy hoặc cô ấy đã tới".

Nói một cách khác, mức độ hướng ngoại của bạn có vẻ sẽ ảnh hưởng đến việc bạn có bao nhiêu bạn, nhưng nó không quyết định được việc bạn sẽ là một người bạn tốt đến đâu. Trong một nghiên cứu trên 132 sinh viên tại Đại học Humboldt ở Berlin, các nhà tâm lý học Jens Aspendorf và Susanne Wilpers đã quyết định tìm hiểu về tác động của những nét tính cách khác nhau lên mối quan hệ của các sinh viên với gia đình và bè bạn của họ. Họ tập trung vào cái gọi là các nét tính cách Ngũ Đại (Big Five): Mức Độ Hướng Nội-Hướng Ngoại (Introversion-Extroversion); Mức Độ Dễ Chịu (Agreeableness); Mức Độ Cởi Mở với các Trải Nghiệm (Openness to Experience); Mức Độ Tận Tụy (Conscientiousness); và Mức Độ Ổn Định về mặt Cảm Xúc (Emotional Stability). (Rất nhiều các nhà tâm lý học tin rằng tính cách con người có thể được chia thành năm nhóm dấu hiệu tính cách lớn này).

Aspendorf và Wilpers dự đoán rằng những sinh viên hướng ngoại sẽ có khả năng kết bạn mới dễ dàng hơn những người hướng nội, và đó chính xác là điều đã xảy ra. Nhưng nếu những người hướng nội quả thực là antisocial và những người hướng ngoại pro-social, vậy thì chắc bạn sẽ thấy những sinh viên với các mối quan hệ hòa thuận, ổn định nhất cũng đồng thời sẽ là những người hướng ngoại nhất. Nhưng đây hoàn toàn không phải điều đã xảy ra. Thay vào đó, các sinh viên với những mối quan hệ ít mâu thuẫn nhất lại là những người có điểm cao cho Mức Độ Dễ Chịu (agreeableness). Những người dễ chịu là những người nồng ấm về mặt tình cảm, ủng hộ người khác, và yêu thương người khác; các nhà tâm lý học tính cách đã phát hiện ra rằng

nếu bạn đặt những người này trước một màn hình toàn chữ là chữ, họ sẽ chú tâm lâu hơn những người khác vào các chữ như quan tâm, an ủi, và giúp đỡ; và dừng lại nhanh hơn nhiều những người khác ở các từ như bắt cóc, tấn công hay quấy rối. Cả người hướng nội lẫn người hướng ngoại đều có khả năng đạt được Mức Độ Dễ Chịu cao như nhau; không có mối liên hệ nào giữa tính hướng ngoại và mức độ dễ chịu cả. Điều này giải thích tại sao một số người hướng ngoại rất thích những sự kích thích từ việc giao tiếp, nhưng lại không hòa thuận lắm với những người gần gũi nhất với mình.

Điều này cũng giúp giải thích tại sao một số người hướng nội—như Emily, người mà tài năng trong tình bạn của cô đã gợi ý rằng cô là một người đặc biệt dễ chịu—hào phóng chia sẻ sự quan tâm của mình tới với gia đình và những người bạn thân, nhưng ghét nói chuyện phiếm. Vậy nên khi Greg dán nhãn Emily là “antisocial”, anh đã sai lầm. Emily đã nuôi dưỡng cuộc hôn nhân của cô theo đúng cách bạn sẽ mong chờ một người hướng nội dễ chịu sẽ làm, đó là biến Greg trở thành trung tâm trong vũ trụ giao tiếp của cô.

Chỉ trừ những lúc cô không làm thế. Emily có một công việc đòi hỏi cao, và có những lúc khi về nhà buổi tối cô chỉ còn lại rất ít năng lượng. Cô luôn hạnh phúc khi được nhìn thấy Greg, nhưng đôi lúc cô chỉ muốn được ngồi cạnh anh và đọc sách hơn là ra ngoài ăn tối và có những cuộc chuyện trò huyên náo. Chỉ đơn giản được ở bên anh là quá đủ rồi. Với Emily, đây là điều hoàn toàn tự nhiên, nhưng Greg lại cảm thấy tổn thương khi thấy rằng Emily có thể nỗ lực cố gắng hướng ngoại vì các đồng nghiệp của cô, nhưng không thể làm tương tự vì anh.

Đây là một cách hành xử phổ biến đến đau đớn trong các cặp đôi hướng ngoại-hướng nội mà tôi phỏng vấn: những người hướng nội thì tuyệt vọng mong muốn những khoảng thời gian thư giãn và sự thấu hiểu từ người bạn đời của mình; những người hướng ngoại thì khát khao sự bầu bạn, và giận dỗi khi những người khác có vẻ đang hưởng lợi từ “bản thể tốt đẹp nhất” của người bạn đời của họ.

Có thể rất khó khăn cho những người hướng ngoại để hiểu được rằng người hướng nội cần nạp lại năng lượng nhiều đến thế nào sao một ngày bận rộn. Chúng ta đều dễ dàng cảm thông được với người bạn đời thiếu ngủ khi họ trở về nhà, quá mệt để thậm chí có thể nói; nhưng lại khó khăn hơn nhiều trong việc chấp nhận được rằng việc bị quá kích thích từ môi trường cũng có thể làm cạn kiệt sức lực họ nhiều ngang mức như vậy.

Cũng có thể rất khó khăn cho người hướng nội để hiểu được rằng im lặng có

thể gây tổn thương nhiều đến thế nào. Tôi đã từng phỏng vấn một người phụ nữ tên Sarah, một giáo viên tiếng Anh sôi nổi và rất năng động. Chồng cô là Bob, một người hướng nội là trưởng khoa một trường luật, luôn bận rộn dành

hầu hết thời gian của mình tổ chức các hoạt động gây quỹ, và luôn đổ gục mỗi khi về nhà. Sarah đã bật khóc bởi nỗi ức chế và sự cô độc khi cô kể cho tôi về cuộc hôn nhân của mình.

"Khi làm việc, anh ấy năng động đến đáng kinh ngạc", cô kể. "Tất cả mọi người đều nói với tôi rằng anh ấy vui tính đến đâu, và rằng tôi thật may mắn khi cưới được anh ấy. Còn tôi thì chỉ muốn bóp cổ ngay họ. Mỗi tối, ngay sau khi chúng tôi đã dùng bữa xong, anh ấy sẽ đứng bật dậy và lau dọn nhà bếp. Sau đó anh ấy sẽ đọc báo một mình và làm việc với các bức ảnh của anh ấy, một mình. Tới khoảng chín giờ, anh ấy sẽ vào phòng ngủ và muốn xem tivi, và muốn ở bên cạnh tôi. Nhưng kể cả vào lúc đó anh ấy cũng không thực sự ở bên tôi. Anh ấy muốn tôi ngả đầu vào vai anh ấy khi chúng tôi cùng dán mắt vào màn hình tivi. Nó chỉ là một phiên bản người lớn của hai đứa trẻ ngồi chơi cạnh nhau, nhưng đứa nào lo chuyện của đứa nấy". Sarah đang cố thuyết phục Bob thay đổi sự nghiệp. "Tôi nghĩ chúng tôi sẽ có một cuộc sống tuyệt vời nếu anh ấy có một công việc mà anh ấy có thể ngồi bên chiếc máy tính cả ngày, nhưng anh ấy cứ kiên quyết làm các hoạt động gây quỹ", cô nói.

Ở những cặp đôi nơi người con trai là người hướng nội và người con gái là người hướng ngoại, như với Sarah và Bob, chúng ta thường nhầm lẫn giữa xung đột tính cách với sự khác biệt về giới tính, và buông ra lời khuyên thông thái quen thuộc là "Sao Hỏa" cần phải rút lui về hang động của mình khi "Sao Kim" muốn tương tác32. Nhưng bất kể lý do cho những sự khác biệt về nhu cầu giao tiếp này có là gì—bất kể là giới tính hay tính cách—điều quan trọng cần nhớ là ta có thể giải quyết chúng. Trong cuốn sách của mình, "The Audacity of Hope" chẳng hạn, Tổng thống Obama đã tâm sự rằng ở giai đoạn đầu của cuộc hôn nhân giữa ông và Michelle, ông đang làm việc với bản thảo cuốn sách đầu tiên của mình, và "thường sẽ dành cả buổi tối trong văn phòng làm việc; thứ tôi coi là mộtchuyện rất bình thường, nhưng lại khiến Michelle cảm thấy cô đơn". Ông gán phong cách này của mình với yêu cầu đòi hỏi cao của việc viết sách, cũng như việc đã được nuôi dưỡng như một người con một; và rồi nói rằng ông và Michelle đã dần học, qua nhiều năm tháng chung sống, cách để đáp ứng nhu cầu của nhau, và học nhìn chúng như những yêu cầu chính đáng.

32 Ám chỉ đến cuốn sách nổi tiếng "Men Are from Mars, Women Are from Venus" (Tạm dịch: Đàn ông đến từ sao Hỏa, đàn bà đến từ sao Kim) của tác giả John Gray, hướng dẫn cách để nam giới và nữ giới có thể hiểu được nhau, đưa ra những giải pháp cụ thể để giải quyết những vấn đề phát sinh do sự khác biệt tâm lý giữa Nam và Nữ về mọi phương diện. (Nguồn: Wikipedia)

Người hướng nội và người hướng ngoại cũng có thể gặp rất nhiều khó khăn trong việc hiểu cách giải quyết vấn đề của nhau. Một trong các khách hàng của tôi là một luật sư ăn mặc rất gọn gàng có tên Celia. Celia muốn ly hôn, nhưng sợ phải nói cho chồng cô biết. Cô có các lý do xác đáng cho quyết định của mình, nhưng cô biết anh sẽ cầu xin cô ở lại, và cô sẽ suy sụp với đầy cảm giác tội lỗi. Hơn tất cả, Celia muốn thông báo tin này của mình một cách nhẹ nhàng, cảm thông nhất hết mức có thể.

Chúng tôi quyết định sẽ chia vai tập dượt cuộc hội thoại này của họ, với tôi đóng vai chồng của cô: "Em muốn kết thúc cuộc hôn nhân này", Celia nói. "Lần này em thực sự nghiêm túc về chuyện đó".

"Anh đã làm tất cả mọi thứ anh có thể để giữ mọi thứ lại với nhau", tôi cầu xin. "Sao em có thể làm thế này với anh chứ?"

Celia suy nghĩ một lúc.

"Em đã dành rất nhiều thời gian suy nghĩ kỹ về chuyện này, và em tin rằng đây là quyết định đúng", cô trả lời bằng một giọng chắc chắn.

"Anh có thể làm gì không để khiến em đổi ý định?" tôi hỏi. "Không gì cả", Celia nói thẳng thừng.

Dừng lại một chút để cảm nhận những gì chồng cô ấy sẽ phải cảm nhận, tôi đã bị sốc. Cô ấy quá máy móc, quá thiếu nhẹ nhàng. Cô ấy đang sắp sửa ly dị với tôi cơ mà—tôi, người chồng của cô ấy trong suốt mười một năm qua! Chẳng lẽ cô ấy không có một chút quan tâm nào hay sao?

Tôi yêu cầu Celia thử lại một lần nữa, lần này hãy thể hiện ra một chút cảm xúc nữa. "Tôi không thể", cô nó. "Tôi không thể làm được".

Nhưng cô ấy đã làm. "Em muốn chấm dứt cuộc hôn nhân này", cô nhắc lại. Giọng cô như nấc nghẹn bởi nỗi buồn. Cô bắt đầu òa lên khóc không thể kiềm chế được.

Vấn đề của Celia không phải là sự thiếu cảm xúc, mà ở chỗ làm thế nào để thể hiện ra được cảm xúc mà không trở nên mất kiềm chế. Với tay lấy một tờ khăn giấy, cô nhanh chóng lấy lại bình tĩnh, và quay trở lại với tác phong lạnh lùng, bình-thản-kiểu-luật-sư của mình. Đây là hai chế độ mà cô có thể truy cập dễ dàng nhất—áp đảo cảm xúc hoặc lạnh lùng vô cảm.

Tôi kể với các bạn câu chuyện về Celia vì, theo rất nhiều cách, cô giống với Emily cũng như nhiều người hướng nội khác tôi từng phỏng vấn. Emily đang nói với Greg về những bữa tiệc tối, không phải về chuyện ly hôn, nhưng phong cách đối thoại của cô phảng phất giống với của phong cách của Celia. Khi cô và Greg bất đồng, giọng nói của cô trở nên chậm, đều hơn và bình thản, thái độ cũng trở nên một chút xa cách hơn. Điều Emily đang muốn làm là giảm thiểu tối đa sự gây hấn—cô rất không thoải mái với những cơn giận dữ—nhưng cô lại hiện ra như là đang rút lui về mặt cảm xúc. Trong lúc đó, Greg lại đang làm chính xác điều ngược lại, càng tập trung vào việc giải quyết vấn đề giữa họ, anh càng lúc càng lên giọng và nghe có vẻ hung hăng hơn khi nói. Emily càng có vẻ như đang rút lui, Greg càng cảm thấy cô độc, rồi tổn thương, rồi giận dữ. Greg càng trở nên giận dữ, Emily lại càng thấy tổn thương và chán nản hơn, và thế lại cô lại càng thu mình vào sâu hơn. Chẳng mấy chốc họ đã bị khóa chặt trong một vòng lặp hủy diệt không thể thoát ra được, một phần là bởi cả hai người đều tin rằng mình đang tranh cãi theo một phong cách hợp lý.

Cách ứng xử này có lẽ sẽ không gây bất ngờ cho những ai đã quen thuộc với mối quan hệ giữa tính cách và những phương pháp giải quyết vấn đề trái ngược nhau. Cũng như đàn ông và phụ nữ thường có những cách khác nhau để giải quyết mâu thuẫn, giữa những người hướng nội và hướng ngoại cũng vậy. Các nghiên cứu đã gợi ý rằng loại đầu tiên thường có xu hướng tránh mâu thuẫn, trong khi loại thứ hai lại thiên về giải quyết vấn đề bằng cách đối diện trực tiếp với nó—họ thường rất thoải mái với những kiểu bất đồng trực diện, thậm chí cả những tình huống dễ dẫn đến cãi nhau.

Đây là hai cách tiếp cận tuyệt đối trái ngược nhau, vậy nên chúng hẳn nhiên sẽ tạo ra va chạm và xích mích. Nếu Emily không ghét xung đột nhiều đến thế, cô đã không phản ứng mạnh tới vậy trước cách tiếp cận kiểu đối-đầu-trực-diện của Greg; và nếu Greg có tác phong hòa nhã hơn một chút, biết đâu anh đã có thể thấy trân trọng hơn nỗ lực của Emily trong việc cố giữ cho mọi thứ bình ổn. Khi hai người đã có phong cách giải quyết xung đột phù hợp với nhau, một trận cãi vã có thể là dịp để mỗi bên hiểu hơn cách nhìn của người kia. Nhưng Greg và Emily có vẻ lại hiểu nhau ít hơn đi mỗi lần họ xảy ra tranh cãi, khi mỗi người lại cãi nhau theo những cách mà người kia không

tán thành.

Liệu họ thậm chí có còn ít thích nhau hơn một chút mỗi lần như thế không, ít nhất là trong lúc cãi nhau? Một nghiên cứu tuyệt vời tiến hành bởi nhà tâm lý học William Graziano gợi ý rằng câu trả lời cho câu hỏi này có thể là: Có. Graziano đã chia một nhóm sáu mươi mốt học sinh nam thành các đội để chơi một trò chơi bóng bầu dục giả lập. Một nửa số ứng viên được được giao cho chơi theo một cách đề cao sự cộng tác, trong đó họ được bảo: "Bóng bầu dục có ích lợi cho chúng ta, bởi vì để chiến thắng được trong bóng bầu dục, các thành viên trong đội phải phối hợp với nhau thật tốt". Nửa còn lại được cho chơi theo một cách nhấn mạnh vào sự cạnh tranh, ganh đua giữa các đội. Mỗi học sinh sau đó được cho xem những thông tin giả lập về các đồng đội và các đối thủ của họ ở các đội khác, sau đó họ được yêu cầu đánh giá xem họ cảm thấy thế nào về các cầu thủ kia.

Sự khác biệt giữa những người hướng nội và những người hướng ngoại là không thể tin được. Những người hướng nội được yêu cầu chơi theo cách cộng tác đánh giá tất cả các cầu thủ khác—không chỉ các đồng đội, mà cả các đối thủ của họ nữa—tích cực hơn so với những người hướng nội chơi theo cách cạnh tranh. Những người hướng ngoại thì làm chính xác điều ngược lại: họ đánh giá tất cả các người chơi khác tích cực hơn khi họ được chơi theo cách cạnh tranh. Khám phá này có vẻ tiết lộ một điều rất quan trọng: người hướng nội thích những người họ gặp trong các bối cảnh thân thiện; người hướng ngoại thì lại ưa những ai cạnh tranh với họ.

Một thí nghiệm khác, trong đó robot được cho tương tác với những bệnh nhân đột quỵ trong những bài tập phục hồi chuyển động, cũng cho những kết quả tương tự đến đáng ngạc nhiên. Các bệnh nhân là người hướng nội phản hồi lại tốt hơn, và tương tác lâu hơn với những con robot được thiết kế để nói với một cung cách nhẹ nhàng, vỗ về khích lệ: "Tôi biết là nó rất khó khăn, nhưng nhớ rằng nó là để tốt cho chính ông", và "Tuyệt lắm, cứ tiếp tục làm tốt như thế nhé!". Những người hướng ngoại, ngược lại, lại luyện tập một cách chăm chỉ hơn khi con robot dùng những ngôn ngữ có tính cổ vũ, tiếp sức, hùng hổ hơn: "Anh có thể làm tốt hơn thế, tôi biết chắc mà!", và "Tập trung vào việc luyện tập đi!".

Những khám phá này gợi ý rằng có thể Greg và Emily đang phải đối mặt với một thử thách khá thú vị. Nếu Greg thích người khác hơn khi họ hành xử mạnh bạo hay cạnh tranh quyết liệt, và nếu Emily cảm thấy tương tự với những người hay khuyến khích, cộng tác hơn, vậy làm thế nào để họ có thể đi đến một thỏa hiệp cho thế bế tắc về các bữa tiệc tối của họ—và đi đến đó

bằng một cách hòa bình?

Một câu trả lời thú vị đến từ một nghiên cứu về kinh tế tại Đại học Michigan, không phải về các cặp đôi với tính cách trái ngược nhau, mà là về các nhà đàm phán (negotiators) đến từ những nền văn hóa khác nhau—trong trường hợp này là người Châu Á và người Israel. Sáu mươi sáu sinh viên Thạc sĩ chuyên ngành Quản trị Kinh Doanh (MBA) đến từ Hồng Kông hoặc Israel được yêu cầu hãy tưởng tượng họ đang sắp sửa làm lễ cưới trong một vài tháng tới, và muốn kết thúc việc sắp xếp với nơi đặt thức ăn cho buổi tiệc cưới. Buổi "họp" này được thực hiện thông qua video.

Một vài trong số các sinh viên được cho xem một đoạn video mà trong đó viên giám đốc công ty đồ ăn rất thân thiện và hay cười; trong khi những người khác được xem một đoạn video nơi viên giám đốc liên tục thể hiện thái độ khó chịu và đối đầu với người sinh viên. Nhưng thông điệp của bên sản xuất đồ ăn trong cả hai phiên bản đều giống hệt nhau: Có một cặp vợ chồng sắp cưới khác cũng đang rất hứng thú với cùng ngày cưới đó, nên giá phải bị đẩy lên. Hoặc là bên anh chấp nhận, hoặc là không gì cả.

Các sinh viên đến từ Hồng Kông phản ứng rất khác với những sinh viên đến từ Israel. Những sinh viên châu Á này dễ đồng ý với yêu cầu của các viên giám đốc thân thiện hơn rất nhiều so với yêu cầu từ các đối tác hung hăng; chỉ có 14 phần trăm là sẵn sàng làm việc với các viên giám đốc tỏ ra khó chịu, trong khi 71 phần trăm chấp nhận thỏa thuận từ người đối tác hay cười. Nhưng những người Israel thì có xu hướng chấp nhận thỏa thuận từ cả hai loại đối tác như nhau. Nói một cách khác, với những nhà thương thuyết người châu Á, phong cách cũng quan trọng không kém gì nội dung, trong khi những người Israel thì chú tâm nhiều hơn vào thông tin đang được truyền tải. Họ không bị tác động bởi cả sự thương cảm lẫn sự hung hăng trong cách thể hiện.

Lời giải thích cho sự khác biệt quá rõ rệt này có lẽ có liên quan đến việc hai nền văn hóa định nghĩa sự tôn trọng như thế nào. Như chúng ta đã thấy từ chương 8, rất nhiều người châu Á thể hiện sự tôn trọng bằng cách giảm thiểu tối đa mâu thuẫn. Nhưng những người Israel, theo các nhà nghiên cứu, "thường không nhìn nhận [sự bất đồng] như là một dấu hiệu của sự thiếu tôn trọng, mà là một tín hiệu cho thấy phía bên kia đã lo lắng và hết lòng quan tâm tới công việc đang được bàn thảo".

Chúng ta cũng có thể nói điều tương tự về Greg và Emily. Khi Emily hạ giọng và tiết chế cảm xúc của mình trong lúc tranh cãi với Greg, cô ấy nghĩ

mình đang thể hiện sự tôn trọng bằng cách không thể hiện cảm xúc tiêu cực ra ngoài. Nhưng Greg thì lại nghĩ cô ấy đang rút lui, hoặc tệ hơn, là cô ấy chẳng thèm quan tâm. Tương tự, khi Greg để cho cơn giận của mình bùng nổ, anh phỏng đoán rằng Emily sẽ cảm thấy, cũng như anh cảm thấy, rằng đây là một cách thể hiện chân thành và lành mạnh trong cuộc hôn nhân hết mực gắn bó của họ. Nhưng với Emily, cứ như thể Greg bỗng đột nhiên quay sang cáu giận với cô vậy.

Trong cuốn sách của mình: "Giận Dữ: Thứ Cảm Xúc Bị Hiểu Nhầm" (Anger: The Misunderstood Emotion), tác giả Carol Tavris đã thuật lại câu chuyện về một con rắn hổ mang rất thích cắn người dân làng nọ. Một ngày, một vị swami—một người đã đạt được sự tự chủ—thuyết phục con rắn rằng cắn người là sai trái. Con rắn thề sẽ thôi không làm thế nữa, và thực hiện đúng như lời thề. Chẳng mấy chốc, những đứa trẻ trong làng trở nên dạn dần với con rắn, và bắt đầu bày những trò đánh đập hành hạ nó. Bị đau đớn và cả người đẫm đầy máu, con rắn kêu than với vị swami về việc phải giữ lời hứa đã dẫn nó đến kết quả như thế nào.

"Ta nói ngươi không được cắn", vị swami đáp, "nhưng ta chưa bao giờ nói ngươi không được rít"

"Rất nhiều người, cũng giống như con rắn của vị swami, không phân biệt được giữa tiếng rít và cú cắn",

Tavris nói.

Rất nhiều người—như Greg và Emily. Cả hai đều có thể học được rất nhiều từ câu chuyện của vị swami: với Greg là hãy thôi cắn, với Emily là hãy biết được rằng cũng sẽ không sao nếu anh ấy—và cả chính cô nữa—rít.

Greg có thể bắt đầu bằng việc thay đổi những nhận định của anh về sự giận dữ. Anh vẫn tin, như phần lớn chúng ta đều tin, rằng trút bỏ cơn giận sẽ giúp chúng ta cảm thấy nhẹ nhõm hơn. Thứ "lý thuyết trút bỏ" này—rằng cơn giận cứ tích tụ lớn dần trong chúng ta và đến một lúc nào đấy chúng có thể được xả ra ngoài một cách lành mạnh—đã xuất hiện từ tận thời Hy Lạp cổ đại, được làm sống dậy trở lại bởi nhà tâm lý học Freud, và bắt đầu trở nên nổi tiếng từ giai đoạn "let it all hang out" (hãy thoải mái thể hiện cảm xúc thật của bạn) của những năm 1960, với những liệu pháp như đấm bao cát và "primal scream". Nhưng "lý thuyết trút bỏ" chỉ đơn giản là một myth—một điều được rộng rãi tin tưởng, một điều nghe có vẻ rất có lý, nhưng rốt cục vẫn hoàn toàn không hề có thật. Hàng rất rất nhiều các nghiên cứu đã chỉ ra

rằng: trút giận không hề làm dịu cơn giận dữ; nó trái lại còn khơi thêm cho nó.

Chúng ta sẽ đều được tốt hơn nếu chúng ta không để cho bản thân mình rơi vào trạng thái giận dữ. Đáng kinh ngạc là, các nhà khoa học thần kinh (neuroscientists) thậm chí đã thấy rằng những người sử dụng chất Botox33, thứ ngăn cản họ thể hiện nét mặt giận dữ, có vẻ ít có xu hướng giận dữ hơn những người không sử dụng nó, bởi vì chỉ hành động cau mày thôi cũng đã đủ kích hoạt thùy hạnh nhân sản sinh ra những cảm xúc tiêu cực rồi. Và sự giận dữ không chỉ có tác hại tàn phá trong chỉ một khoảnh khắc lúc đó; mà hàng nhiều ngày sau đó, người tỏ ra giận dữ vẫn còn phải sửa chữa những tổn thương trong quan hệ mà mình đã gây ra với những người khác. Bất chấp ảo tưởng rất nổi tiếng về những cuộc ân ái nồng cháy ngay sau khi cãi nhau nảy lửa, rất nhiều cặp đôi lại nói rằng họ cần khá lâu thời gian mới có thể có lại cảm giác yêu thương với đối tác của mình.

33 Botox là tên thương hiệu của sản phẩm Botulinum Toxin type A do công ty Allergan (Mỹ) sản xuất. Lúc đầu, các nhà phẫu thuật mắt và não dùng nó để làm tê liệt các cơ bắp, không cho chúng co giật vì tác dụng chính của Botox là ngăn chặn luồng xung động thần kinh, làm yếu phần cơ mặt dưới lớp da. (Nguồn: http://dantri.com.vn/lam-dep/botox-phep-mau-trong-tre-hoa-da-163352.htm)

Greg có thể làm gì để lấy lại bình tĩnh khi anh thấy cơn giận của mình đang bắt đầu tích tụ? Anh có thể thử hít một hơi thật sâu. Anh ấy có thể tạm nghỉ mười phút. Và anh ấy có thể tự hỏi mình rằng thứ đang làm cho anh bực tức đến vậy có thực sự quan trọng hay không. Nếu là không, vậy thì anh ấy có thể để nó qua một bên. Nhưng nếu nó thực sự quan trọng, vậy thì anh ấy sẽ muốn diễn đạt nhu cầu của mình không phải dưới dạng những công kích cá nhân, mà là những lời bàn luận trung tính. “Em thật là phản xã hội!” có thể được chuyển thành “Liệu chúng ta có thể tìm ra cách nào sắp xếp các ngày nghỉ cuối tuần mà vừa ý cả hai đứa mình không?”.

Lời khuyên này vẫn đúng kể cả khi Emily không phải là một người hướng nội nhạy cảm (không ai, hướng nội hay hướng ngoại, lại thích bị áp đảo hoặc bị thiếu tôn trọng), vậy nhưng tình cờ vợ Greg lại là một người phụ nữ đặc biệt nhạy cảm với sự giận dữ. Vậy nên anh cần phải đáp lại người vợ tránh-xung-đột mà anh có, không phải một người vợ thích-đối-đầu-trực-diện mà có thể anh đã muốn, dù chỉ trong khoảnh khắc tức giận của cuộc cãi vã, là vợ mình.

Giờ hãy xem đến phần của Emily. Cô ấy có thể làm những gì khác đi? Cô ấy đã đúng khi phản đối khi Greg cắn—khi anh tấn công một cách không công bằng—thế nhưng còn những lúc anh rít thì sao? Emily có thể đối diện với phản ứng phản tác dụng của chính mình với sự giận dữ, trong đó có xu hướng rơi vào một vòng lặp của cảm giác tội lỗi và quay về trạng thái phòng thủ. Chúng ta đã biết từ chương 6

rằng rất nhiều người hướng nội đã quen từ bé với những cảm giác tội lỗi rất mạnh mẽ; chúng ta cũng biết rằng chúng ta thường có xu hướng ước đoán phản ứng của những người khác bằng những phản ứng của riêng chúng ta. Bởi vì một người tránh-xung-đột như Emily sẽ không bao giờ "cắn" hay thậm chí là rít trừ khi Greg thực sự đã làm gì đó vô cùng kinh khủng; tới một mức độ nào đó, cô sẽ cảm nhận việc "cắn" của anh ấy có nghĩa là mình đang cực kỳ có tội lỗi—một tội lỗi gì đó, bất cứ thứ gì, ai biết được. Cảm giác tội lỗi của Emily sẽ khó chịu tới mức không thể chịu đựng nổi, tới mức cô sẽ có xu cái bị phóng đại lên bởi sự giận dữ. Điều này, tất nhiên, lại dẫn đến một vòng lặp đau đớn khác là cô ấy thì đóng chặt sự đồng cảm tự nhiên của mình lại, còn Greg thì bị tổn thương vì cảm thấy mình đang không được lắng nghe.

Vậy Emily cần phải chấp nhận rằng mọi thứ đều ổn khi có những lúc cô là người sai. Lúc đầu cô có thể sẽ lúng túng khi không biết lúc nào mình sai thật và lúc nào thì mình không sai; việc Greg thể hiện sự phàn nàn của anh với cảm xúc mãnh liệt như vậy có thể khiến cho việc phân biệt này trở nên khá khó khăn. Nhưng Emily phải cố gắng không được để mình bị kéo vào bãi lầy này. Khi Greg đưa ra một luận điểm xác đáng, cô nên công nhận nó, không phải chỉ để làm một đối tác tốt của chồng cô, mà còn là để tự dạy bản thân cô rằng mọi thứ đều ổn kể cả khi mình sai. Điều này có nghĩa là cô sẽ ít bị tổn thương hơn, và cô dễ có thể chống trả lại nữa—khi những lời buộc tội của Greg là thực sự không công bằng.

Chống trả lại? Nhưng Emily ghét mâu thuẫn và cãi vã.

Không sao. Cô chỉ cần trở nên thoải mái hơn với âm thanh tiếng rít của chính mình mà thôi. Những người hướng nội có thể sẽ do dự khi phải phá vỡ sự hài hòa yên bình, nhưng, như con rắn trở nên bị động, họ cũng nên lo lắng với cùng một mức độ như thế về những lời nói cay độc từ phía người bạn đời của họ. Và chống trả lại cũng không nhất thiết sẽ dẫn đến sự trả thù, như Emily vẫn lo sợ; thay vào đó nó có thể khuyến khích Greg rút lui lại nữa. Cô không cần phải thể hiện mọi thứ một cách quá hoành tráng. Thông thường, chỉ một câu "Cái đó không ổn với em" chắc nịch là được.

Thỉnh thoảng, Emily cũng có thể sẽ muốn bước ra ngoài vùng an toàn của mình một chút, và thể hiện sự giận dữ của riêng mình. Hãy nhớ rằng, với Greg, có tranh cãi tức là có sự liên hệ. Cũng hệt như cách các vận động viên hướng ngoại trong trò chơi bóng bầu dục cảm thấy có thiện cảm cao hơn với những đối thủ của mình, Greg có thể sẽ cảm thấy gần gũi hơn với Emily nếu cô có thể khoác lên mình dù chỉ một chút vẻ ngoài của một người chơi nhiệt thành, sẵn sàng để chiếm lĩnh cả sân đấu.

Emily cũng có thể vượt qua sự khó chịu của bản thân cô trước cách hành xử của Greg, bằng cách tự nhắc mình rằng anh ấy thực sự không hung hăng như những gì anh ấy thể hiện ra. John, một người hướng nội tôi phỏng vấn, có một mối quan hệ rất đẹp với người vợ nóng tính của mình, đã kể với tôi với việc anh ấy đã học để làm điều này như thế nào sau hai mươi lăm năm kết hôn:

Khi Jennifer bắt đầu truy đuổi tôi về việc gì đó, cô ấy thực sự sẽ truy đuổi tôi. Nếu tôi đi ngủ mà chưa dọn bếp, buổi sáng hôm sau cô ấy sẽ hét lên với tôi: "Cái bếp này quá bẩn thỉu!". Tôi bước vào và nhìn xung quanh cái bếp. Có khoảng ba hay bốn cái cốc bỏ ngoài chưa rửa, chỉ có thế, chẳng có gì mà bẩn thỉu cả. Nhưng những tấn bi kịch khi cô ấy phát điên lên như thế này là rất tự nhiên với cô ấy. Đó chỉ là cách cô ấy nói, "Trời ơi, khi nào có cơ hội, em sẽ rất cảm kích nếu anh có thể dọn dẹp lại cái bếp kỹ hơn một chút xíu nữa". Nếu cô ấy đã nói như thế với tôi, tôi sẽ đáp lại là "Anh rất sẵn lòng, và anh rất xin lỗi là mình đã không làm thế sớm hơn". Nhưng bởi vì cô ấy tấn công tôi như vũ bão với thứ năng lượng kiểu đoàn-tàu- hỏa-đang-lao-hai-trăm-dặm-một-giờ đó, tôi lại muốn thể hiện ra là mình cũng khó chịu, muốn nói, "Thế à, tệ nhỉ". Nhưng lý do tôi không làm thế là gì chúng tôi đã cưới nhau được hai mươi lăm năm rồi, và tôi đã đi đến mức hiểu được rằng Jennifer không đẩy tôi vào một tình thế đe-dọa-đến-mạng-sống khi cô ấy nói theo cách như vậy.

Vậy bí quyết để liên hệ với người vợ mạnh mẽ của anh là gì? Anh cho cô ấy biết rằng những lời nói của cô là không thể chấp nhận được, nhưng anh đồng thời cũng cố gắng lắng nghe ý nghĩa của chúng. "Tôi cố gắng sử dụng sự đồng cảm của tôi", anh nói. "Tôi loại bỏ giọng điệu của cô ấy ra khỏi lời nói. Tôi loại bỏ những sự tấn công ra khỏi cảm giác của tôi, và tôi cố gắng để hiểu điều cô ấy muốn nói với mình".

Và điều Jennifer muốn nói, ẩn dưới những từ ngữ dồn-dập-như-đoàn-tàu-hỏa-đang-lao của cô, thường chỉ là rất đơn giản: Hãy tôn trọng em. Hãy chú tâm đến em. Hãy yêu em.

Greg và Emily giờ đã có những hiểu biết quý giá về việc làm thế nào để dàn xếp được sự khác biệt giữa hai người họ. Nhưng vẫn còn một câu hỏi nữa họ cần trả lời: Chính xác thì tại sao họ lại cảm nhận về những bữa tiệc tối ngày thứ Sáu đó khác nhau đến thế? Chúng ta biết rằng hệ thần kinh của Emily rất dễ rơi vào trạng thái quá tải khi cô bước vào một căn phòng chật kín toàn người là người. Và chúng ta cũng biết rằng Greg cảm thấy hoàn toàn ngược lại: được thôi thúc phải tới với những người khác, với những cuộc trò chuyện, những sự kiện, bất cứ thứ gì giúp anh có cái cảm giác được-nạp-lại-dopamine, tiến-lên-và-đoạt-lấy-nó mà những người hướng ngoại luôn khao khát. Nhưng ta hãy đào sâu một chút nữa về bản chất của những cuộc tán gẫu trong tiệc rượu cocktail. Chìa khóa để bắc cầu cho sự khác biệt giữa Greg và Emily nằm ở những chi tiết nhỏ hơn.

Vài năm trước, ba mươi hai cặp người hướng nội và người hướng ngoại, tất cả đều chưa từng gặp nhau bao giờ, được yêu cầu tiến hành nói chuyện qua điện thoại trong một vài phút. Đây là một phần trong loạt thí nghiệm được tiến hành bởi nhà khoa học thần kinh (neuroscientist) có tên tiến sĩ Matthew Lieberman, khi đó vẫn còn là một học viên cao học tại Harvard. Khi họ cúp máy, họ được yêu cầu thực hiện một bảng câu hỏi chi tiết, đánh giá việc họ cảm thấy và cư xử như thế nào trong lúc đối thoại. Bạn thích đối tác trò chuyện của mình tới mức độ nào? Bạn đã tỏ ra thân thiện đến đâu? Bạn muốn tương tác thêm với người đó đến mức nào? Họ cũng đồng thời được yêu cầu đặt mình vào tình huống của người đối thoại cùng họ: Đối tác trò chuyện của bạn có vẻ thích bạn tới mức độ nào? Cô ấy nhạy cảm với bạn tới đâu? Hoặc cô ấy khích lệ, cổ vũ cuộc nói chuyện tới mức độ nào?

Lieberman và các đồng sự của ông so sánh các câu trả lời, và đồng thời cũng lắng nghe lại băng ghi âm những cuộc trò chuyện qua điện thoại đó, và đưa ra đánh giá riêng của họ về việc mỗi bên thích bên kia tới mức độ nào. Họ phát hiện thấy rằng những người hướng ngoại thường chính xác hơn nhiều những người nội trong việc phán đoán xem người bên kia có thích nói chuyện với mình hay không. Những khám phá này gợi ý rằng người hướng ngoại giỏi hơn trong việc giải mã những tín hiệu giao tiếp so với người hướng nội. Thoạt tiên, điều này có vẻ không có gì đáng ngạc nhiên, Lieberman viết; nó chỉ nhắc lại những suy đoán thông thường của xã hội về việc người hướng ngoại đọc các tình huống giao tiếp giỏi hơn. Vấn đề duy nhất, như Lieberman đã chỉ ra thông qua một biến tấu khác của thí nghiệm của mình, rằng những suy đoán này chưa hẳn đã luôn chính xác.

Lieberman và các đồng sự của ông yêu cầu một nhóm nhỏ các ứng viên nghe lại đoạn băng ghi âm chính cuộc đối thoại mà họ vừa thực hiện—trước khi

điền vào bảng câu hỏi đánh giá. Ở nhóm này, ông nhận thấy rằng không có sự khác biệt nào giữa người hướng ngoại và người hướng nội trong khả năng phán đoán liệu người bên kia có thích nói chuyện với mình hay không. Câu hỏi là: Tại sao?

Câu trả lời: đó là vì các ứng viên đã nghe lại băng ghi âm cuộc đối thoại được phép giải mã các tín hiệu giao tiếp trong khi không phải làm gì khác cùng lúc. Và những người hướng nội cũng là những giải mã viên rất tốt, dựa theo một vài nghiên cứu được tiến hành trước thí nghiệm của Lieberman. Một trong các nghiên cứu đó thậm chí còn khám phá ra được rằng người hướng nội còn có thể giải mã tình huống tốt hơn người hướng ngoại nữa.

Nhưng các nghiên cứu này chỉ đo đạc việc những người hướng nội giỏi quan sát các tình huống giao tiếp thế nào, chúng không đo đạc việc họ tham gia vào các tình huống giao tiếp đó tốt đến đâu. Việc tham gia yêu cầu những yêu cầu những thứ từ não rất khác so với việc chỉ quan sát. Nó yêu cầu một dạng multitask trong não bộ: khả năng xử lý những thông tin ở bộ nhớ ngắn hạn ngay lập tức mà không bị mất tập trung bởi những thứ khác, cũng như không bị quá căng thẳng. Đây lại chính là dạng chức năng của não mà người hướng ngoại làm cực kỳ giỏi. Nói một cách khác, người hướng ngoại thường quảng giao hơn, bởi vì não của họ giỏi hơn trong việc giải quyết những vụ tranh giành giữa các nhân tố khác nhau để giành lấy sự tập trung của họ—đây cũng chính xác là thứ mà các cuộc trò chuyện trong- bữa-tiệc-tối cần đến. Ngược lại, người hướng nội thường cảm thấy bị đẩy lùi bởi những sự kiện xã hội, bởi chúng bắt họ phải chú tâm đến quá nhiều người cùng một lúc.

Hãy cân nhắc đến chuyện chỉ một tương tác xã hội đơn giản nhất—giao tiếp giữa chỉ hai người với nhau—cũng cần đến hàng loạt thao tác khác nhau rồi: giải nghĩa những gì người kia đang nói; đọc ngôn ngữ cơ thể và biểu cảm trên nét mặt của họ; mượt mà đổi vai giữa nói và nghe; đáp lại lời người kia nói; đánh giá xem liệu người kia có đang hiểu điều mình nói không; quyết định xem người kia có đang thích nói chuyện với mình hay không, và, nếu không, tìm xem làm thế nào có thể cải thiện tình hình hoặc rút lui khỏi cuộc nói chuyện. Cứ nghĩ đến việc phải cần đến bao nhiêu nơ-ron não để tung hứng chừng đấy công việc cùng một lúc xem! Và đây mới chỉ là trong một cuộc nói chuyện một-đối-một thôi đấy. Giờ hãy tưởng tượng loại thao tác multitask cần đến trong một bối cảnh nhóm, như ở một bữa tiệc tối chẳng hạn, thì sẽ còn đến thế nào.

Vậy nên khi những người hướng nội đảm nhận vai trò người quan sát, như

khi họ viết tiểu thuyết, hoặc suy ngẫm về lý thuyết trường thống nhất (unified field theory)—hoặc trở nên đặc biệt ít nói tại những bữa tiệc tối—họ không phải đang thể hiện một sự thiếu nỗ lực hay thiếu năng lượng. Họ chỉ đơn giản đang làm điều phù hợp nhất với bản chất sinh học của họ mà thôi.

Thí nghiệm của Lieberman giúp chúng ta hiểu rõ hơn điều gì khiến những người hướng nội gặp khó khăn trong giao tiếp. Tuy vậy, nó không chỉ cho chúng ta thấy bằng những cách nào, người hướng nội cũng có thể tỏa sáng.

Hãy cân nhắc đến câu chuyện về một anh chàng với vẻ ngoài thiếu quyết đoán tên Jon Berghoff. Jon là một người hướng nội điển hình, hướng nội ngay từ vẻ ngoài của anh trở đi: gầy gò, thanh mảnh; mũi và gò má cao; luôn trong tâm trạng suy nghĩ nghiêm túc gì đó, trên khuôn mặt là một cặp kính dày. Anh không phải là kẻ hay nói gì cho lắm, và những lúc anh nói thì anh đều đã cân nhắc trước cực kỳ kỹ

lưỡng, đặc biệt là khi anh ở trong một nhóm: “Nếu tôi ở trong cùng một căn phòng với mười người khác, và tôi có thể lựa chọn giữa việc nói chuyện hay không nói chuyện”, anh nói, “tôi sẽ là người không nói chuyện. Khi mọi người hỏi, ‘Sao anh ấy không nói gì cả thế?’, tôi sẽ là người họ đang nói tới”.

Jon đồng thời cũng là một người bán hàng cực kỳ xuất sắc, và đã là như thế kể từ khi anh còn ở tuổi thiếu niên. Vào mùa hè năm 1999, khi vẫn còn là học sinh năm nhất trung học, anh đã bắt đầu làm công việc của một nhà phân phối cấp thấp, bán các sản phẩm nhà bếp của hãng Cutco. Công việc này yêu cầu anh đến tận từng nhà khách hàng, chào bán dao làm bếp. Đó là một trong những tình huống bán hàng thân mật nhất có thể có, không phải trong những phòng họp lớn, mà là trong căn bếp của một khách hàng tiềm năng, chào bán cho họ những sản phẩm họ sẽ dùng hàng ngày để giúp đưa thực phẩm lên bàn ăn.

Trong vòng tám tuần đầu tiên của công việc, anh đã bán được lượng dao tương đương với 50.000 đô la Mỹ. Anh một bước bước lên trở thành một trong những đại diện bán hàng xuất sắc nhất của cả công ty, vượt qua hơn 40.000 nhân viên mới được tuyển dụng cùng năm đó. Đến năm 2000, Jon đã kiếm về cho công ty hơn 135.000 đô la Mỹ, và đến lúc đó đã phá vỡ hơn hai mươi lăm kỷ lục bán hàng ở cấp khu vực cũng như trên toàn quốc. Trong khi đó, ở trường học, anh vẫn là một cậu chàng ngại giao tiếp, thích ẩn mình trong thư viện vào giờ ăn trưa. Nhưng cho đến năm 2002 anh đã tìm kiếm, tuyển dụng, và huấn luyện cho hơn chín mươi người đại diện bán hàng khác,

và gia tăng địa phận bán hàng của công ty lên đến hơn 500% so với một năm trước đó. Kể từ đó, Jon đã khởi động chương trình “Global Empowerment Coaching”, dịch vụ huấn luyện kỹ năng cá nhân và kỹ năng bán hàng của riêng anh. Tới ngày hôm nay, anh đã thực hiện hàng trăm bài phát biểu, seminar đào tạo, và tư vấn cá nhân cho hơn 30.1 người bán hàng và các giám đốc khắp nơi.

Đâu là bí mật thành công của Jon? Một gợi ý quan trọng đến từ một thí nghiệm bởi nhà tâm lý học phát triển (developmental psychologist) Avril Thorne, giờ là một giáo sư tại Đại học California, Santa Cruz. Thorne tập hợp năm mươi hai phụ nữ trẻ tuổi—hai mươi sáu trong số đó là người hướng nội, hai mươi sáu người còn lại hướng ngoại—và giao cho mỗi người họ vào hai cặp nói chuyện khác nhau. Mỗi người sẽ có mười phút để đối thoại với một đối tác có cùng loại tính cách với với mình, sau đó thực hiện một cuộc trò chuyện với độ dài tương đương với dạng tính cách trái ngược với mình. Các cộng sự của Thorne ghi âm lại các cuộc đối thoại, và sau đó yêu cầu những người tham gia nghe lại băng ghi âm cuộc trò chuyện của mình.

Quá trình này tiết lộ một vài khám phá khá ngạc nhiên. Những người hướng nội và người hướng ngoại đều tham gia vào cuộc trò chuyện nhiều như nhau, cho thấy rằng ý tưởng “người hướng nội luôn nói ít hơn” là không đúng. Nhưng những cặp hướng nội thường có xu hướng tập trung vào chỉ một hoặc hai chủ đề nói chuyện rất nghiêm túc, trong khi những cặp hướng ngoại chọn những chủ đề nhẹ nhàng và đa dạng hơn nhiều. Thông thường, những người hướng nội bàn luận về các vấn đề, hoặc các xung đột họ gặp phải trong cuộc sống của họ: trường học, công việc, tình bạn, vân vân. Có lẽ bởi sự ưa thích về những cuộc trò chuyện về rắc rối này, họ thường có xu hướng nhận lấy vai người khuyên bảo, lần lượt tư vấn cho nhau về vấn đề đang được nhắc đến. Những người hướng ngoại, ngược lại, lại thường có xu hướng cao hơn trong việc đưa ra những thông tin thông thường về bản thân họ, để nhanh chóng thiết lập điểm chung với người kia: “Ồ, chị mới nuôi một chú cún à? Một người bạn của em cũng có một bể cá biển cực kỳ hoành tráng luôn!”.

Nhưng điểm đặc biệt thú vị nhất trong thí nghiệm của Thorne là việc hai dạng quý trọng lẫn nhau nhiều đến thế nào. Những người hướng nội khi nói chuyện với người hướng ngoại đã chọn những chủ đề vui tươi hơn, họ cũng báo cáo lại là họ bắt đầu cuộc nói chuyện dễ dàng hơn, và miêu tả việc trò chuyện với những người hướng ngoại như “một hít khí thở trong lành” (“a breath of fresh air”). Ngược lại, người hướng ngoại cảm thấy rằng họ có thể thư giãn nhiều hơn với những đối tác là người hướng nội, và cảm thấy thoải mái hơn trong việc tâm sự những rắc rối của họ. Họ không cảm thấy áp lực

phải cố tỏ ra vui vẻ một cách giả tạo.

Đây là những kiến thức về giao tiếp rất bổ ích. Người hướng nội và người hướng ngoại thấy khá khó chịu về nhau, nhưng nghiên cứu của Thorne đem lại gợi ý về việc mỗi bên có thể đem lại cho bên kia nhiều thế nào. Người hướng ngoại cần biết rằng người hướng nội—những người thường có vẻ khinh khỉnh coi thường hoặc cao ngạo—có thể lại quá là hạnh phúc khi được dẫn theo tới những nơi vui-vẻ- nhẹ-nhàng, không quá nghiêm túc; và người hướng nội, những người đôi lúc cảm thấy sự ưa thích nói về những vấn đề và rắc rối của mình có thể khiến họ trở nên đáng chán, nên biết rằng họ đang khiến cho những người khác cảm thấy an toàn để cũng nói chuyện nghiêm túc hơn.

Nghiên cứu của Thorne cũng đồng thời giúp chúng ta hiểu hơn về thành công đáng kinh ngạc của Jon Berghoff. Anh đã biến niềm ham thích với những chủ đề trò chuyện nghiêm túc của mình, cộng với việc nhận lấy vai trò "người khuyên bảo" thay vì "người thuyết phục" trong cuộc nói chuyện, thành một dạng liệu pháp trị liệu tâm lý cho những khách hàng tương lai của anh. "Tôi từ lâu đã sớm khám phá ra rằng người ta mua hàng từ tôi không phải bởi họ hiểu tôi đang bán gì", Jon giải thích. "Họ mua vì họ cảm thấy tôi đang hiểu họ".

Jon đồng thời cũng thu được lợi ích từ xu hướng tự nhiên của anh trong việc đặt rất nhiều câu hỏi và lắng nghe kỹ càng từng câu trả lời. "Tôi đi đến được mức có thể bước vào nhà một ai đó, và thay vì cố thuyết phục chào bán họ mua dao, tôi hỏi họ cả trăm câu hỏi một lúc. Tôi có thể duy trì cả một cuộc đối thoại chỉ bằng cách hỏi đúng các câu hỏi". Ngày nay, trong những lớp huấn luyện kỹ năng của mình, Jon cũng làm điều tương tự. "Tôi cố truy cập vào bước sóng của người tôi đang làm việc với. Tôi chú tâm vào những năng lượng họ đang phát ra. Tôi có thể làm thế rất dễ bởi ngay từ đầu tôi đã luôn ở trong đầu mình rất nhiều rồi".

Nhưng không phải kỹ năng bán hàng cần rất nhiều khả năng làm mọi người phấn khích, khiến họ hào hứng hay sao? Theo Jon thì không. "Rất nhiều người tin rằng để bán được hàng thì cần phải là một người nói nhanh, hoặc là một người biết cách dùng tác phong hấp dẫn để thu hút khách hàng. Những thứ đó cần đến một kiểu giao tiếp hướng ngoại. Trong công việc bán hàng, có một sự thật mà ai cũng biết rằng "chúng ta có đến hai tai và chỉ có một miệng mà thôi, bởi vậy nên hãy dùng chúng theo đúng tỷ lệ hợp lý". Tôi tin rằng trong những thứ khiến một ai đó thật sự giỏi trong việc bán hàng hay tư vấn—thứ số một, quan trọng nhất đấy là họ phải thực sự giỏi trong việc lắng

nghe. Khi tôi nhìn vào những người bán hàng đứng đầu trong công ty của tôi, không một cái nào trong số những phẩm chất hướng ngoại đó lại là chìa khóa dẫn đến thành công của họ cả”.

Và giờ hãy quay trở lại với tình huống bế tắc giữa Greg và Emily. Chúng ta cho đến giờ đã thu thập được hai mảnh thông tin quan trọng: thứ nhất, sự chán ghét của Emily dành cho việc multitask giữa các cuộc đối thoại là thật, và có thể lý giải được; và thứ hai, khi những người hướng nội được thoải mái trò chuyện theo cách riêng của họ, họ sẽ tạo những kết nối sâu sắc và thú vị với những người khác.

Chỉ khi họ đã chấp nhận hai thực tế trên thì Greg và Emily với có thể tìm ra một cách để phá vỡ thế bế tắc này của họ. Thay vì chỉ chú tâm vào vấn đề số lượng các bữa tiệc tối họ nên có, họ nên bắt đầu bàn luận cả về hình thức của các bữa tiệc này nữa. Thay vì xếp mọi người ngồi tất cả quanh một bàn tròn lớn, thứ sẽ yêu cầu đến việc multitask qua lại giữa đủ các cuộc chuyện trò giữa tất cả mọi người mà Emily cực kỳ ghét, tại sao lại không phục vụ bữa tối theo phong cách tiệc đứng (buffet), với mọi người ăn và chuyện trò tán gẫu theo những nhóm nhỏ trên ghế sofa hoặc nệm trải trên sàn? Điều này sẽ giúp Greg được mặc sức tung hoành ở vị trí trung tâm căn phòng quen thuộc của anh ấy, và giúp Emily được ở vị trí quen thuộc của cô bên rìa căn phòng, nơi cô có thể có những cuộc chuyện trò gần gũi, thân mật, một-đối-một mà cô thực sự ưa thích.

Khi vấn đề này đã được giải quyết, cặp đôi này giờ đã được tự do để bàn luận về câu hỏi lớn hơn, gai góc hơn, đó là: họ nên tổ chức bao nhiêu bữa tiệc là vừa? Sau một hồi bàn qua luận lại, họ đồng ý với nhau về mức hai buổi tối mỗi tháng—tức hai mươi tư bữa tiệc tối mỗi năm—thay vì năm mươi hai. Emily thực sự vẫn không hào hứng gì với những sự kiện kiểu này. Nhưng cô thỉnh thoảng vẫn thích thú với nó bất chấp bản tính của mình. Và Greg thì được tổ chức những buổi tiệc tối mà anh vẫn luôn vô cùng thích thú, được sống đúng với danh tiếng của mình, và được ở bên người anh yêu thương nhất— tất cả trong cùng một lúc.

11. VỀ NHỮNG NGƯỜI THỢ LÀM GIẦY VÀ NHỮNG VỊ TƯỚNG

Làm thế nào Để Nuôi Dạy Những Đứa Con Trầm Tính Của Bạn, trong một Thế Giới Không Thể Nghe Thấy Chúng

Với bất cứ thứ gì còn non trẻ và mỏng manh, phần quan trọng nhất của công việc là ở sự khởi đầu của nó; bởi đó là thời điểm khi tính cách được thành hình, và ấn tượng mà ta mong đợi sẽ được tiếp nhận tuyệt đối hơn cả.

—PLATO, Cộng Hòa (The Republic)

Mark Twain đã từng kể câu chuyện về một người đi khắp cả thế giới để tìm cho được vị tướng vĩ đại nhất từng sống trên đời. Khi người đó nhận được tin rằng người ông muốn tìm đã chết và tới thiên đường rồi, ông du hành tới tận Cổng Thiên đường để tìm vị tướng kia. Thánh Peter chỉ cho ông tới một người đàn ông dáng vẻ hết sức tầm thường.

"Đây đâu phải là vị tướng vĩ đại nhất trong tất cả các vị tướng!" người nọ phản đối. "Tôi biết người này khi ông ta còn sống ở trần thế, và ông ta chỉ là một người thợ làm giày bình thường thôi!".

"Ta biết điều đó", thánh Peter nói, "nhưng nếu khi còn sống ông ta đã làm một vị tướng, thì ông ta sẽ là người vĩ đại nhất trong số họ".

Tất cả chúng ta nên nhận biết những người thợ làm giày mà đúng ra đã có thể là những vị tướng vĩ đại. Điều đó có nghĩa là tập trung vào những đứa trẻ hướng nội, những người mà tài năng của họ thường bị che giấu, bất kể là ở nhà, ở trường học, hay trên sân chơi.

Hãy cân nhắc đến câu chuyện cảnh báo này, được kể cho tôi bởi tiến sĩ Jerry Miller, một nhà tâm lý học trẻ em (child psychologist) tại Trung Tâm Trẻ Em và Gia Đình (Center for the Child and the Family) tại Đại học Michigan. Tiến sĩ/Bác sĩ Miller có một bệnh nhân tên Ethan, một cậu bé được bố mẹ mang tới để nhờ bác sĩ chữa trị trong bốn dịp khác nhau. Mỗi lần, hai vị phụ huynh lại nói lên cùng một nỗi sợ rằng có gì đó không ổn với con của họ. Và mỗi lần, tiến sĩ Miller lại phải trấn an họ rằng Ethan là một đứa trẻ hoàn toàn bình thường.

Lý do cho nỗi lo sợ này của họ bắt đầu cũng rất đơn giản. Ethan khi đó đã 7 tuổi, và đứa em trai 4 tuổi của cậu bé đã đánh thắng cậu bé vài lần rồi. Ethan

không hề đánh lại. Cha mẹ cậu—cả hai đều thuộc dạng người quảng giao, lãnh-đạo với những chức vụ cấp cao tại các tập đoàn lớn và một niềm đam mê lớn cho các môn thể thao thi đấu golf và tennis—đều thấy ổn với sự hung hăng của đứa con út, nhưng lo sợ về sự thụ động của Ethan có thể "sẽ trở thành câu chuyện cuộc đời nó" sau này.

Khi Ethan lớn dần lên, bố mẹ cậu vẫn nỗ lực vô vọng trong việc gửi gắm tinh thần chiến đấu vào trong cậu. Họ gửi cậu đến sân đấu bóng chày và sân vận động bóng đá, nhưng Ethan chỉ muốn về nhà và đọc sách. Cậu thậm chí còn không hề cạnh tranh ở trường học. Mặc dù rất thông minh, cậu vẫn là một học sinh chỉ giành chủ yếu điểm B. Cậu đã có thể làm tốt hơn, nhưng chọn việc tập trung vào các thú vui của mình, đặc biệt là việc lắp ghép mô hình xe hơi. Cậu có một vài người bạn thân thiết, nhưng chưa bao giờ nhiệt tình tham gia vào những hoạt động tương tác tập thể trong lớp. Không thể nào lý giải nổi hành vi khó hiểu của con, bố mẹ của Ethan lo sợ rằng cậu có thể đã bị tự kỷ.

Nhưng vấn đề của Ethan, tiến sĩ Miller nói, không phải là hội tự kỷ, mà là trường hợp điển hình của một ca lệch tông giữa bố mẹ và con cái. Ethan cao, gầy gò, và không hề có vóc dáng thể thao; cậu trông hệt như một tên mọt sách điển hình. Bố mẹ cậu đều rất mạnh mẽ, rất quảng giao, những người "luôn luôn cười, luôn luôn nói chuyện với người khác trong lúc kéo Ethan đi sau họ".

Hãy so sánh những lo lắng của họ về Ethan với sự đánh giá từ tiến sĩ Miller: "Cậu bé ấy là một đứa trẻ kiểu Harry Potter điển hình—luôn luôn đọc", tiến sĩ Miller nói một cách phấn khởi. "Cậu bé thích thú với bất kể dạng chơi nào cần đến nhiều trí tưởng tượng. Cậu ấy thích chế tạo, lắp ghép mọi thứ. Cậu bé đó có rất nhiều thứ cậu muốn nói cho bạn biết về. Cậu nhóc chấp nhận cha mẹ cậu nhiều hơn mức họ chịu chấp nhận cậu. Cậu không hề đánh giá họ là "có bệnh lý về tính cách", chỉ là khác biệt so với cậu mà thôi. Một đứa trẻ như thế trong một gia đình khác sẽ là một đứa con hoàn toàn kiểu mẫu".

Nhưng cha mẹ của Ethan thì chưa bao giờ nhìn được cậu bé dưới góc nhìn đó. Điều cuối cùng tiến sĩ Miller nghe được từ họ là bố mẹ cậu cuối cùng đã tham vấn một nhà tâm lý học khác, người đồng ý sẽ "chữa trị" cho con trai họ. Và bây giờ đến lượt tiến sĩ Miller lại là người lo lắng về Ethan.

"Đây rõ ràng là một ca bệnh 'iatrogenic'", ông nói. "Đó là khi không phải vì bệnh, mà chính hành động điều trị mới là thứ khiến bạn phát bệnh. Ví dụ điển hình là khi bạn dùng liệu pháp điều trị để cố biến một đứa trẻ đồng tính

trở thành "thẳng". Tôi rất lo cho cậu bé đó. Bố mẹ cậu là những người quan tâm và thực sự có ý tốt. Họ cảm thấy rằng nếu không có điều trị, họ sẽ không thể chuẩn bị đủ tốt cho con mình sau này khi nó vào đời. Rằng thằng bé cần nhiều lửa hơn nữa trong nó. Có lẽ đoạn cuối đó cũng có một phần đúng; tôi không biết nữa. Nhưng dù đúng hay không, tôi thực tâm tin rằng thay đổi được cậu bé là chuyện không thể. Tôi lo rằng họ sẽ đang từ việc có một đứa trẻ hoàn toàn khỏe mạnh lại gây ra thương tổn nặng nề cho cảm giác về bản thân (sense of self) của cậu bé mà thôi".

Tất nhiên, không nhất thiết phải có sự lệch tông lớn đến vậy mỗi khi một cặp bố mẹ hướng ngoại có một đứa con hướng nội. Với một chút để tâm và thấu hiểu, bất cứ bậc cha mẹ nào cũng có thể hợp tông với con cái mình dù chúng có bất cứ dạng tính cách nào, tiến sĩ Miller nói. Nhưng cha mẹ cần phải nín nhịn sở thích riêng của mình một chút, để có thể nhìn thấy được thế giới từ góc nhìn của đứa con trầm tính của mình.

Hãy thử xem xét tình huống của Joyce và cô con gái bảy tuổi của cô, Isabel. Isabel là một cô bé có vóc dáng nhỏ nhắn, mới học lớp hai, thích đi xăng-đan lấp lánh và đeo những vòng tay nhiều màu bằng cao su tới trường. Cô bé có vài người bạn rất thân mà bé rất tin tưởng, và cô bé hòa đồng được với hầu hết những đứa trẻ khác trong lớp. Isabel là dạng người sẽ vòng tay ôm lấy một người bạn vừa trải qua một ngày không hay; cô bé thậm chí còn đem tặng quà sinh nhật của mình cho quỹ từ thiện nữa. Đó là lý do tại sao mẹ cô bé, Joyce, một người phụ nữ cuốn hút, tốt bụng với một khiếu hài hước xuất sắc và một thái độ "cái gì cũng chơi hết", lại lúng túng đến vậy trước rắc rối của Isabel tại trường học.

Ở lớp một, Isabel thường trở về nhà mà đắm chìm trong lo lắng về một kẻ bắt nạt bạn khác trong lớp, người sẽ hét những câu bình phẩm rất ác độc vào bất cứ ai đủ nhạy cảm để thấy bất bình về hành động của con bé. Kể cả khi đứa bé thích bắt nạt kia hay thích ăn hiếp những bạn khác, Isabel vẫn dành hàng giờ phân tích ý nghĩa từng từ trong lời nói của kẻ bắt nạt, xem ý định thực sự của cô bé đó là gì, kể cả việc liệu kẻ bắt nạt đó có phải chịu đựng gì ở nhà không để đến mức khiến nó hành xử kinh khủng đến vậy ở trường học.

Khi đã lên đến lớp hai, Isabel bắt đầu yêu cầu mẹ mình đừng sắp xếp lịch chơi của cô bé với các bạn khác mà không tham khảo với cô bé trước. Thông thường cô bé sẽ thích ở nhà hơn. Khi Joyce đến đón Isabel ở trường, cô thường thấy những bé gái khác tụ tập lại thành từng nhóm và Isabel thì đứng tách riêng một chỗ trên sân chơi, ném bóng vào rổ một mình. "Con bé chỉ đơn giản là không chịu tham gia với những đứa trẻ khác. Tôi đã phải dừng

việc tới đón con một thời gian", Joyce nhớ lại. "Nó là một cảnh tượng quá buồn khi phải chứng kiến". Joyce không thể hiểu được tại sao cô con gái dễ thương, tốt bụng của mình lại muốn dành nhiều thời gian đến vậy để ở một mình. Cô lo lắng là có gì đó không ổn với Isabel. Bất chấp về việc cô vẫn luôn tin rằng con gái mình có một bản tính cảm thông tự nhiên, nhỡ ra có khi nào Isabel lại không có khả năng liên hệ với người khác thì sao?

Chỉ đến khi tôi đưa ra gợi ý rằng có thể cô bé của Joyce là một người hướng nội, và giải thích từ đó có nghĩa là gì, Joyce mới bắt đầu suy nghĩ khác đi về những gì Isabel trải nghiệm ở trường học. Và từ góc nhìn của Isabel, mọi thứ thực ra chẳng hề đáng lo ngại một chút nào cả. "Cháu cần một khoảng nghỉ khỏi trường học", sau này cô bé nói với tôi. "Ở trường học rất khó khăn bởi vì có rất nhiều người trong cùng một phòng, vậy nên nó khiến mình cảm thấy rất là mệt. Cháu sẽ phát hoảng nếu mẹ cháu lên kế hoạch đi chơi với các bạn mà không nói với cháu trước, bởi vì cháu không muốn làm tổn thương các bạn ấy. Nhưng cháu thấy thà ở nhà còn thích hơn. Ở nhà bạn, cháu sẽ phải làm những thứ người khác muốn cháu làm. Cháu vẫn thích đi đây đi đó chơi với mẹ cháu sau giờ học, vì cháu có thể học được rất nhiều từ mẹ. Mẹ đã sống lâu hơn cháu nhiều. Chúng cháu (mẹ và cô bé) có những cuộc nói chuyện sâu sắc. Cháu thích có những cuộc nói chuyện sâu sắc, bởi vì nó khiến người ta cảm thấy hạnh phúc hơn".34

Isabel đang nói với chúng ta, bằng tất cả sự thông thái của tuổi-lên-lớp-hai của cô bé, rằng những người hướng nội có liên hệ với những người khác. Tất nhiên là họ có chứ. Họ chỉ là làm điều đó theo cách riêng của họ mà thôi.

34 Chú thích của tác giả: Một vài người khi đọc cuốn sách này trước khi nó được xuất bản đã bình luận rằng đoạn trích trên từ Isabel không thể nào là thật được—"không một đứa bé mới học lớp hai nào lại nói kiểu này cả!". Nhưng đó quả thực là những gì cô bé đã nói với tôi.

Giờ khi Joyce đã hiểu được nhu cầu của Isabel, mẹ và con gái đã có thể cùng vui vẻ suy nghĩ cùng nhau, để đưa ra các chiến lược phù hợp để giúp Isabel có thể tận hưởng những ngày đi học của mình tốt hơn. "Trước kia, tôi có lẽ sẽ bắt Isabel phải ra ngoài và gặp gỡ mọi người vào tất cả mọi lúc nào rảnh rỗi, nhồi nhét vào tất cả những giờ trống ngoài giờ học của con bé với đủ các thể loại hoạt động", Joyce nói. "Giờ tôi đã hiểu được rằng việc đi học với con bé đã rất căng thẳng rồi, vậy nên chúng tôi cùng suy tính với nhau xem việc giao du đến mức độ bao nhiêu là hợp lý, và khi nào thì nên giao du". Joyce không phiền lòng chuyện Isabel muốn ở trong phòng mình một mình sau giờ học, hay rời khỏi một bữa tiệc sinh nhật sớm hơn một chút so với

những đứa trẻ khác. Cô đồng thời cũng hiểu được rằng vì bản thân Isabel không thấy điều này có gì là vấn đề cả, nên cũng chẳng có lý do gì mà cô lại phải coi nó là vậy.

Joyce đồng thời cũng đã có được những kiến thức sâu hơn về việc làm thế nào để giúp cô con gái bé bỏng của mình quản lý chuyện giao thiệp trên sân chơi tốt hơn. Một lần, Isabel rất lo lắng về chuyện nên chia sẻ thời gian của cô bé giữa các bạn thế nào khi một số người bạn của bé không ưa lẫn nhau. "Bản năng đầu tiên của tôi", Joyce nói, "sẽ là nói 'Ôi, đừng có lo! Cứ chơi hết với tất cả đi!'. Nhưng giờ tôi đã hiểu rằng Isabel là một dạng người khác. Con bé gặp khó khăn trong việc vạch ra chiến lược để có thể giao tiếp với tất cả chừng đấy người cùng lúc khi ở trên sân chơi. Vậy nên chúng tôi cùng bàn luận về việc con bé sẽ chơi cùng với ai và vào lúc nào, và chúng tôi tập dượt trước những gì con bé có thể nói với các bạn để giúp các bạn làm lành với nhau".

Một lần khác, khi Isabel đã lớn hơn một chút, cô bé cảm thấy rất buồn khi các bạn của cô bé ngồi ở hai bàn khác nhau trong phòng ăn trưa. Ở một bàn là những người bạn trầm tính hơn của cô bé, bàn còn lại là những kẻ hướng ngoại của lớp học. Isabel miêu tả nhóm thứ hai là "ồn ào, luôn luôn nói chuyện—Ôi!". Nhưng cô bé buồn bởi người bạn thân nhất của cô bé, Amanda, rất thích ngồi ở "bàn của bên điên", kể cả khi cô bé này cũng là bạn với các bé gái khác ở "bàn của bên thoải mái và bình tĩnh hơn" nữa. Isabel cảm thấy rất phân vân. Cô bé nên ngồi đâu đây?

Ý nghĩ đầu tiên của Joyce là cái "bàn của bên điên" nghe có vẻ vui hơn nhiều. Nhưng cô hỏi Isabel là cô bé thích bên nào hơn. Isabe suy nghĩ trong một phút rồi nói, "Có lẽ thỉnh thoảng con sẽ qua ngồi với Amanda, nhưng con thực sự thích được yên tĩnh hơn một chút, và được tạm nghỉ vào giờ trưa khỏi tất cả mọi thứ".

"Tại sao con lại muốn làm thế chứ? " Joyce nghĩ. Nhưng cô đã kịp kìm mình lại trước khi nói lớn câu đấy ra. "Mẹ nghĩ thế cũng được", cô nói với Isabel. "Nhưng bạn Amanda cũng vẫn quý con mà. Bạn ấy chỉ rất thích bàn bên kia mà thôi. Nhưng điều đó không có nghĩa là bạn ấy không thích con. Và con cũng nên có cho mình những khoảng thời gian bình yên tĩnh lặng mà con cần nữa".

Hiểu rõ sự hướng nội, Joyce nói, đã thay đổi hoàn toàn cách cô làm mẹ—và cô không thể tin được là mình đã mất lâu đến thế để nhận ra điều đó. "Khi tôi thấy Isabel sống thật tuyệt vời khi được là chính mình, tôi tôn trọng nó,

kể cả khi cả toàn bộ thế giới có nói với con bé rằng nó nên ngồi ở bàn bên kia. Trên thực tế, nhìn cái bàn đó từ con mắt của con giúp tôi suy nghĩ lại về việc những người khác có thể nhìn nhận tôi như thế nào, và việc tôi nên nhìn nhận rõ và quản lý được chế độ mặc định hướng ngoại của mình, để không lỡ mất cơ hội ở bên những người như cô con gái tuyệt vời của tôi".

Joyce cũng đồng thời đã đi đến chỗ trân trọng cách sống nhạy cảm của Isabel. "Isabel có một tâm hồn rất chín chắn", cô nói. "Bạn sẽ quên mất việc con bé mới chỉ là một đứa trẻ. Khi tôi nói chuyện với con, tôi không cảm thấy mình bị thu hút vào việc dùng cái kiểu nói đặc biệt người ta vẫn dùng để nói với trẻ con, và tôi cũng không thay đổi cách dùng từ ngữ của mình. Tôi nói chuyện với con bé như cách tôi sẽ nói chuyện với bất kỳ người lớn nào. Con bé rất nhạy cảm, rất giàu lòng quan tâm tới người khác. Nó lo lắng cho sự hạnh phúc của những người khác. Con bé cũng có thể dễ dàng bị áp đảo hoàn toàn bởi một thứ gì đó, nhưng tất cả những đặc điểm này đi cùng với nhau, và tôi yêu tất cả chúng ở con gái mình".

Joyce là một người mẹ tận tâm như mọi người mẹ khác mà tôi đã từng gặp, nhưng cô đã gặp phải đôi chút khó khăn trong việc nuôi dạy con gái mình, bởi sự khác biệt trong tính cách giữa họ. Liệu cô đã có thể tận hưởng một sự hòa hợp tự nhiên hơn giữa cha mẹ-con cái nếu bản thân cô cũng là một người hướng nội không? Không nhất thiết. Các bậc cha mẹ hướng nội cũng có thể phải đối mặt với những khó khăn của riêng họ. Đôi lúc những ký ức đau khổ về thủa nhỏ có thể là thứ rào cản lớn nhất.

Emily Miller, một nhân viên xã hội (social worker) tại Ann Arbor, Michigan, có kể với tôi về một cô bé cô đã từng chữa trị, Ava, người có tính rụt rè cao tới mức nó khiến cô bé không thể kết bạn hay tập trung trong lớp được. Gần đây, cô bé đã khóc khi được mời tham gia một nhóm cùng hát trước lớp, và mẹ cô bé, Sarah, đã quyết định tìm đến sự trợ giúp của Miller. Khi Miller yêu cầu Sarah, một nhà báo kinh tế thành đạt, cùng tham gia như một người cộng tác trong việc chữa trị của Ava, Sarah đã bật khóc. Bản thân cô cũng đã từng là một đứa trẻ rụt rè nhút nhát, và cô cảm thấy tội lỗi khi tin rằng mình đã truyền cho Ava gánh nặng kinh khủng này của mình.

"Giờ tôi đã có thể che giấu nó tốt hơn, nhưng tôi cũng không khác gì con gái mình vậy", cô giải thích. "Tôi có thể tiếp cận bất cứ ai, nhưng chỉ khi tôi đang trốn đằng sau cuốn sổ ghi chép của nhà báo mà thôi".

Phản ứng của Sarah không phải là quá lạ thường gì với những bậc cha mẹ giả-hướng-ngoại của những đứa trẻ rụt rè, nhút nhát, Miller nói. Sarah không

chỉ đang sống lại tuổi ấu thơ của chính mình, mà cô còn đang suy đoán rằng Ava hẳn phải đang trải qua những thứ tương đương như trong những ký ức tệ nhất của cô vậy. Nhưng Sarah cần phải hiểu rằng cô và Ava không phải là một, kể cả khi họ có vẻ cùng thừa hưởng một tính khí giống nhau. Thứ nhất, Ava còn chịu ảnh hưởng từ cả bố cô bé nữa, cũng như đủ thứ nhân tố từ môi trường bên ngoài khác, nên tính khí của cô bé chắc chắn sẽ có một cách thể hiện khác với Sarah. Đau khổ trong quá khứ của Sarah không nhất thiết cũng sẽ phải lặp lại ở con gái cô, và thực tế sẽ là rất có hại cho Ava khi cứ mặc định suy đoán như vậy. Với sự định hướng đúng đắn, Ava có thể đạt đến điểm khi sự nhút nhát rụt rè của cô bé chẳng còn là gì hơn là một sự phiền phức nhỏ nhặt và thỉnh thoảng mới xuất hiện.

Nhưng kể cả các bậc cha mẹ như Emily, những người vẫn còn rất nhiều việc phải làm để nâng cao sự tự tin của chính mình, cũng có thể giúp đỡ con cái mình cực kỳ lớn, theo lời Miller. Lời khuyên từ những bậc cha mẹ biết trân trọng cảm giác của con cái mình là vô cùng đáng tin cậy. Nếu con trai bạn cảm thấy lo lắng về ngày đi học đầu tiên của mình, sẽ rất có ích khi cho cậu bé biết rằng bạn cũng đã từng cảm thấy tương tự khi bạn bắt đầu đi học, và thậm chí bây giờ thỉnh thoảng vẫn cảm thấy vậy, ở chỗ làm; nhưng hứa với con rằng mọi việc sẽ dần trở nên dễ dàng hơn theo thời gian. Kể cả khi cậu bé không tin bạn, bạn cũng sẽ đưa ra tín hiệu rằng bạn hiểu và chấp nhận cậu bé.

Bạn đồng thời cũng có thể dùng sự đồng cảm của mình để giúp bản thân quyết định khi nào thì bạn nên khuyến khích con đối mặt với nỗi sợ của mình, và khi nào thì việc này sẽ là vượt quá sức chịu đựng của con. Ví dụ, Sarah có thể biết rằng việc hát trước lớp sẽ là một bước đi quá đột ngột và quá lớn để Ava có thể làm ngay lập tức. Nhưng cô cũng có thể đồng thời cảm thấy rằng hát ở nơi riêng tư với với nhóm nhỏ và gần gũi và hiểu con gái mình, hay với những người bạn đáng tin cậy của cô bé, sẽ là một bước tiến đầu tiên có thể xử lý được, kể cả khi Ava có thể phản đối lúc đầu. Cô có thể, nói một cách khác, ngầm cảm nhận được khi nào thì cần thúc ép Ava, và đến mức độ nào thì là hợp lý.

Nhà tâm lý học Elaine Aron, người mà các công trình về tính nhạy cảm tôi đã miêu tả ở chương 6, có đề xuất một số câu trả lời mới cho những câu hỏi này khi bà viết về Jim, một trong những người cha tuyệt vời nhất mà bà biết. Cô con gái đầu tiên, Betsy, thì giống hệt anh, nhưng người con cái thứ hai, Lily, thì nhạy cảm hơn—một nhà quan sát sắc sảo, nhưng cũng đầy lo lắng về thế giới của cô bé. Jim là một người bạn của Aron, vậy nên anh biết tất cả về tính hướng nội và sự nhạy cảm. Anh trân trọng cách sống của Lily, nhưng

cùng lúc đó cũng không muốn cô bé lớn lên thành một người luôn rụt rè, nhút nhát.

Vậy nên, Aron viết, anh "quyết tâm giới thiệu cô bé tới với mọi điều vui thú mới của cuộc sống, từ những làn sóng biển, leo cây, và những món ăn mới trong các dịp đại gia đình đoàn tụ, bóng đá, và khuyến khích cô bé đa dạng hóa tủ quần áo của cô bé thay vì chỉ mặc một loại trang phục thoải mái duy nhất. Ở hầu hết mọi trường hợp, Lily lúc đầu nghĩ những trải nghiệm mới lạ này không phải là một ý hay, và Jim luôn luôn tôn trọng ý kiến của cô bé. Anh không bao giờ bắt ép con phải làm gì, mặc dù anh có thể rất có sức thuyết phục. Anh chỉ đơn giản là chia sẻ góc nhìn của anh về một tình huống với cô bé—cả sự an toàn lẫn những điều vui thú được bao gồm trong đó, hay sự tương đồng của nó với những thứ mà cô bé đã thích từ trước đó. Anh sẽ đợi đến khi thấy tia sáng lấp lánh trong mắt con gái mình nói rằng cô bé muốn tham gia cùng những người khác, kể cả khi cô bé chưa thể làm điều đó.

"Jim luôn luôn đánh giá những tình huống này rất cẩn trọng, để đảm bảo rằng cô bé sẽ không tuyệt đối chỉ thấy sợ hãi, mà còn có thể trải nghiệm cảm giác vui thích và thành công nữa. Đôi lúc anh giữ con gái lại cho đến khi cô bé chắc chắn đã rất sẵn sàng. Trên tất cả, anh luôn giữ sự mâu thuẫn ở bên trong, không để cho nó trở thành mâu thuẫn giữa anh và con gái… Và nếu cô bé hay bất kỳ ai khác có bình luận về sự trầm tính hay sự lưỡng lự, chần chừ của cô, câu trả lời ngay lập tức của Jim sẽ là "Đó chỉ đơn giản là phong cách của con thôi. Những người khác có thể có phong cách khác của họ. Nhưng đây là phong cách của con. Con thích làm mọi thứ từ từ và chắc chắn". Jim đồng thời cũng biết rằng một phần trong phong cách của cô bé là làm bạn với bất cứ ai bị những người khác trêu chọc, làm những công việc của mình một cách rất cẩn thận, để ý tới mọi thứ đang diễn ra trong gia đình, và làm một nhà chiến thuật bóng đá giỏi nhất trong toàn bộ giải đấu của cô bé.

Một trong những điều tuyệt vời nhất bạn có thể làm cho một đứa trẻ hướng nội là giúp đỡ nó trong việc phản ứng với những điều mới lạ. Hãy nhớ rằng người hướng nội phản ứng không chỉ với những người mới gặp, mà còn với cả những nơi chốn mới và các sự kiện mới. Vậy nên đừng nhầm lẫn giữa sự thận trọng của con bạn trong những tình huống mới với việc nó không có khả năng liên hệ với những người khác. Nó đang co mình lại khỏi những điều mới hay sự kích thích quá độ, chứ không phải rút lui khỏi việc quan hệ với mọi người. Như chúng ta đã thấy từ chương trước, mức độ hướng nội-hướng ngoại không liên quan tới việc một người có dễ chịu hay không trong mắt người khác, hay việc người đó có thích sự gần gũi, thân mật với người

khác không. Người hướng nội cũng có xu hướng cao hệt như người bên cạnh họ trong việc muốn tìm kiếm sự bầu bạn từ những người khác, mặc dù sẽ thường ở mức độ nhỏ hơn.

Chìa khóa ở đây là ở việc giúp con bạn tiếp xúc dần dần với những tình huống mới và những người mới—hãy để tâm tôn trọng các giới hạn của con, kể cả chúng có vẻ hơi cẩn trọng đến quá đáng. Điều này sẽ khiến con tự tin hơn là hoặc bảo vệ nó một cách thái quá, hoặc thúc ép nó quá nhiều. Hãy cho con biết rằng cảm giác của con là bình thường và tự nhiên, nhưng đồng thời cũng giúp con hiểu rằng thực sự chẳng có gì đáng để sợ cả: "Bố/Mẹ biết có thể sẽ hơi kỳ khi phải chơi chung với ai đó con chưa từng gặp bao giờ, nhưng bố/mẹ cá là cậu bạn ấy sẽ rất thích được chơi đua xe cùng với con nếu con rủ bạn ấy". Hãy đi từ từ ở tốc độ của con bạn, đừng thúc giục nó. Nếu nó còn quá nhỏ, hãy giúp giới thiệu bước đầu với cậu bé kia nếu bạn thấy cần thiết. Và hãy ở lại gần bên con—hoặc, trong trường hợp con còn thực sự rất nhỏ, hãy giúp đỡ con một cách nhẹ nhàng, khích lệ từ phía sau—cho đến chừng nào con bạn còn có thể thu được lợi ích từ việc có bạn ở gần bên. Khi cậu bé của bạn quyết định sẽ mạo hiểm bước ra ngoài vùng an toàn của mình khi giao tiếp, hãy cho con biết bạn ngưỡng mộ nỗ lực của con: "Mẹ thấy con đã chủ động tới làm quen với các bạn mới ngày hôm qua. Mẹ biết điều đó có thể rất khó khăn, và mẹ tự hào về con".

Mọi thứ cũng tương tự như thế với các tình huống mới. Hãy tưởng tượng một đứa trẻ sợ biển hơn nhiều những bạn cùng lứa khác của nó. Những bậc cha mẹ giàu suy nghĩ sẽ nhận ra rằng nỗi sợ này là tự nhiên, và thậm chí còn là thông thái nữa; biển cả thực sự là chứa đầy nguy hiểm. Nhưng họ sẽ không cho phép cô bé dành cả kỳ nghỉ hè chỉ chơi trên những bãi cát, và họ cũng sẽ không đột ngột quẳng con xuống nước và kỳ vọng rằng nó sẽ bơi. Thay vào đó, họ ra tín hiệu cho thấy rằng họ hiểu nỗi bất an của con, trong khi vẫn khích lệ con tiến từng bước nhỏ một. Có thể họ sẽ chơi trên bờ cát trong một vài ngày với tiếng sóng biển vỗ bờ còn ở cách xa một khoảng cách an toàn. Rồi một ngày họ sẽ tiếp cận bờ nước, có lẽ với đứa trẻ ngồi trên vai một trong hai cha mẹ. Họ đợi cho đến khi thời tiết êm ả, hoặc khi sóng thấp, để khuyến khích con nhúng xuống nước chỉ một ngón chân, rồi cả bàn chân, rồi ngập tới đầu gối. Họ không vội vàng, không thúc giục; mỗi bước thật nhỏ đó của họ cũng là một bước nhảy khổng lồ trong thế giới của đứa trẻ rồi. Rồi đến cuối cùng thì cô bé con đó cũng đã học bơi được như một con cá, thì cô bé ấy sẽ đạt đến một bước chuyển quan trọng không chỉ trong mối quan hệ giữa cô bé với nước, mà cả với nỗi sợ của chính cô bé nữa.

Dần dần con bạn sẽ thấy rằng cũng đáng để đấm thủng bức tường của sự

thiếu thoải mái ban đầu để tới được tới sự vui thích ở phía bên kia. Cô bé sẽ học được cách tự đấm thủng bức tường đó bằng chính sức mình. Như tiến sĩ Rubin, giám đốc Trung Tâm về Trẻ em, Các mối Quan Hệ và Văn hóa (the Center for Children, Relationships and Culture) tại Đại học Maryland, viết: "Nếu bạn luôn luôn giữ vững việc giúp đỡ con bạn học cách điều khiển cảm xúc và hành vi của mình bằng một cách nhẹ nhàng và khích lệ, một điều khá là kỳ diệu sẽ bắt đầu xuất hiện: đến một lúc, bạn sẽ có thể thấy con gái mình bắt đầu tự khẽ trấn an bản thân: "Đám trẻ kia có vẻ đang chơi rất vui. Mình cũng có thể tới đó". Cậu bé hoặc cô bé đó đang học cách tự điều khiển nỗi sợ và sự lo lắng của chính mình".

Nếu bạn muốn con bạn học được những kỹ năng này, đừng bao giờ để cô bé nghe thấy bạn gọi cô bé bằng những từ ngữ "nhút nhát/rụt rè": cô bé sẽ tin vào tên gọi đó và bắt đầu coi sự luôn căng thẳng, lo lắng của mình là một tính cách cố định hơn là một cảm xúc tự cô bé có thể điều khiển. Bản thân cô bé cũng biết rất rõ rằng "nhút nhát, rụt rè" (shy) là một từ ngữ tiêu cực trong xã hội của chúng ta. Trên tất cả, tuyệt đối đừng bao giờ làm con phải thấy hổ thẹn với sự nhút nhát, rụt rè của mình.

Nếu bạn có thể, sẽ là tốt nhất nếu dạy cho con những kỹ năng tự-thuyết-phục-bản-thân từ khi con còn rất nhỏ, khi những dị nghị về việc ngần ngại trong giao tiếp vẫn còn chưa nhiều. Hãy làm tấm gương cho con qua việc chào những người mới quen một cách bình tĩnh và thân thiện, và qua việc tụ tập với những người bạn của chính bạn. Tương tự, hãy mời một vài bạn cùng lớp của con tới nhà bạn chơi. Nhẹ nhàng cho con biết rằng khi con ở cùng những người khác, con không được thì thầm hay túm lấy ống quần bạn mỗi khi con cần giao tiếp với bạn về một nhu cầu gì đó; con cần phải nói lớn. Hãy đảm bảo rằng những đối tác giao tiếp của con bạn đều dễ chịu thân thiện, bằng cách chọn lấy những đứa trẻ không quá hung hăng, và những nhóm chơi sẽ tạo cảm giác thân thiện cho con. Cho con chơi với những đứa bé nhỏ tuổi hơn nếu điều này giúp cậu bé tự tin hơn; hoặc với những đứa trẻ lớn tuổi hơn nếu điều này giúp cậu nhóc có động lực phấn đấu.

Nếu cậu nhóc không chơi được với một đứa trẻ nào đó, đừng cố bắt ép nó; bạn sẽ muốn hầu hết mọi trải nghiệm giao tiếp đầu tiên của con đều là những trải nghiệm tích cực. Hãy sắp xếp để con bước vào các môi trường giao tiếp mới càng từ từ càng tốt. Khi bạn và con tới một bữa tiệc sinh nhật, ví dụ vậy, hãy nói trước với con về việc bữa tiệc sẽ trông như thế nào, và đứa trẻ nên chào các bạn khác ra sao ("Đầu tiên hãy nói 'Chúc mừng sinh nhật nhé, Joey', sao đó nói 'Chào, Sabrina'"). Và hãy đảm bảo rằng bạn sẽ tới đó từ sớm. Sẽ dễ hơn nhiều khi là một trong những vị khách đến đầu tiên, như thế

con bạn có thể cảm thấy như thể những người khác đang gia nhập vào một không gian mà mình đang "sở hữu", thay vì phải "đột nhập" vào một nhóm đông đúc đã ở đó từ trước.

Tương tự, nếu con bạn lo lắng về việc năm học mới sắp bắt đầu, hãy đưa con tới xem trước phòng học và, lý tưởng nhất, sẽ là gặp gỡ một-đối-một với giáo viên cũng như những người lớn với vẻ ngoài thân thiện khác, ví dụ như hiệu trưởng hoặc những giáo viên tư vấn (guidance counselors), nhân viên bảo vệ và nhân viên phục vụ căng-tin. Bạn có thể nhẹ nhàng đề cập đến chuyện này: "Con chưa bao giờ nhìn thấy phòng học mới của con nhỉ? Sao giờ chúng ta không lái xe tới và tạt vào nhìn qua đó một chút?". Cùng tìm hiểu trước xem phòng vệ sinh ở đâu, nội quy để ra vào đó là gì, từ lớp học tới căng-tin đi đường nào, và xe buýt của trường sẽ đón con ở chỗ nào sau khi tan học. Sắp xếp các ngày đi chơi của con trong kỳ nghỉ hè với những đứa trẻ hợp tính con trong lớp.

Bạn cũng đồng thời có thể dạy con những chiến lược giao tiếp đơn giản để giúp con vượt qua những khoảnh khắc khó xử. Hãy khuyến khích con tỏ ra tự tin kể cả khi con không thực sự cảm thấy như vậy. Ba lời nhắc đơn giản để nhớ là: mỉm cười, đứng thẳng người, và khi nói không lảng tránh ánh nhìn của đối phương. Dạy con bạn cách tìm kiếm những khuôn mặt thân thiện trong một đám đông. Bobby, một em bé ba tuổi, không tới trường mẫu giáo trong thành phố của mình bởi vì tới giờ ra chơi cả lớp rời bỏ không gian khép kín an toàn của phòng học và chơi trên sân thượng với những đứa trẻ lớn hơn ở các lớp trên. Cậu bé cảm thấy bị đe dọa tới mức cậu chỉ muốn tới trường vào những hôm trời mưa khi không phải lên chơi trên sân thượng nữa. Cha mẹ cậu đã giúp cậu tìm hiểu xem những đứa trẻ nào cậu có thể thấy thoải mái khi chơi cùng, cũng như giúp cậu bé hiểu rằng có một đám trẻ lớn hơn chơi bời ồn ã xung quanh không nhất thiết phải làm hỏng cuộc chơi vui của chính cậu.

Nếu bạn thấy mình chưa sẵn sàng cho tất cả những điều này, hoặc tin rằng đứa trẻ của bạn có thể cần thêm những trải nghiệm luyện tập nhiều hơn nữa, hãy hỏi bác sĩ nhi khoa địa điểm của một lớp dạy kỹ năng giao tiếp (social skills workshop) tại nơi bạn sống. Những lớp học này dạy trẻ em cách gia nhập nhóm, tự giới thiệu bản thân với những người bạn mới, và cách đọc ngôn ngữ cơ thể cũng như biểu hiện trên nét mặt. Và họ có thể giúp con bạn định hướng ở thứ mà với rất nhiều trẻ em hướng nội là phần khó nhất trong cuộc sống giao tiếp của chúng: những ngày đi học ở trường.

Đó là một buổi sáng thứ Ba vào tháng Mười, và các lớp năm tại một trường

tiểu học công tại thành phố New York đang bắt đầu một bài học về ba nhánh chính của chính phủ Mỹ. Bọn trẻ ngồi xếp-chân-bằng- tròn trên một tấm thảm trong một góc phòng thắp đèn sáng rực rỡ, trong khi giáo viên của các em, ngồi trên một chiếc ghế với cuốn sách giáo khoa trước mặt, dành một vài phút để giải thích những khái niệm cơ bản. Sau đó là thời gian cho các hoạt động nhóm để áp dụng bài học.

“Lớp học trở nên rất bừa bãi lộn xộn sau giờ ăn trưa”, cô giáo nói. “Có kẹo cao su dính dưới đáy bàn, bao bì thức ăn ở khắp mọi nơi, và bim bim thì rơi đầy trên sàn. Chúng ta đâu muốn lớp học mình bừa bãi lộn xộn đến vậy, phải không?”

Các học sinh lắc đầu, không.

“Hôm nay chúng ta sẽ làm gì đó về chuyện này—cùng với nhau”, cô giáo nói.

Cô chia lớp thành ba nhóm, mỗi nhóm bảy em: một nhóm “lập pháp” (legislative), với nhiệm vụ ban hành những điều luật về nội quy ứng xử trong giờ ăn trưa; một nhóm “hành pháp” (executive), những người phải quyết định xem sẽ thực thi những luật đã được đưa ra như thế nào; và một nhóm “tư pháp" (judicial), những người sẽ phải đưa ra một hệ thống để xét xử các bạn trẻ đã ăn uống bừa bãi.

Bọn trẻ hào hứng chia ra về các nhóm của mình, ngồi tụ tập lại thành ba cụm lớn. Không cần phải dịch chuyển bất cứ một bộ bàn ghế nào cả. Vì hầu hết chương trình được thiết kế để thuận tiện cho hoạt động nhóm, các bàn học đã được sắp xếp sẵn thành từng “khối” bảy bàn cả rồi. Cả căn phòng rộ lên tiếng bàn luận sôi nổi. Một vài đứa trẻ ban nãy trong giờ học tỏ vẻ buồn chán muốn chết trong bài giảng kéo dài mười phút, giờ cũng đang hăng say tranh luận với các bạn khác trong nhóm mình.

Nhưng không phải tất cả các em đều như vậy. Khi bạn nhìn tổng thể tất cả bọn trẻ như một khối lớn, đây có vẻ như một căn phòng đầy ắp các chú cún con đang chơi đùa hết sức vui vẻ. Nhưng khi bạn chú tâm vào từng cá nhân—những đứa trẻ như Maya, một cô bé tóc đỏ cột sau gáy, đeo kính gọng kim loại, và một nét biểu cảm mơ mộng trên mặt—bạn sẽ có một bức tranh hoàn toàn khác biệt.

Ở nhóm của Maya, nhóm “hành pháp”, mọi người đều tranh nhau nói cùng một lúc. Maya thì rút lui về phía sau. Samantha, cao lớn và béo tốt trong

chiếc áo phông màu tím của em, đảm nhận nhiệm vụ điều hành “phiên họp”. Cô bé lôi từ trong từ trong ba-lô của mình ra một túi bánh mì và nói: “Chỉ ai đang cầm chiếc túi này mới được nói nhé!”. Các học sinh chuyền tay nhau cái túi bánh mì từ ba-lô của cô bé, và lần lượt đóng góp suy nghĩ của mình. Chúng nhắc tôi nhớ đến những đứa trẻ trong “Chúa Ruồi” (The Lord of the Flies) khi chuyền tay nhau một-cách-dân-chủ chiếc vỏ ốc để lần lượt nói, ít nhất là trước khi mọi thứ trở nên hỗn loạn.

Maya có vẻ hoàn toàn chìm trong sợ hãi khi chiếc túi tới được tay cô bé.

“Tớ đồng ý”, cô bé nói, rồi vội vàng dúi nó cho người ngồi cạnh, như thể cái túi là một củ khoai tây đang nóng rẫy lên vậy.

Chiếc túi đi vòng quanh bàn vài lần liền. Mỗi lần Maya đều chuyền nó ngay cho bạn ngồi bên cạnh của mình, không nói gì hết. Cuối cùng thì cuộc thảo luận cũng kết thúc. Maya có vẻ căng thẳng. Chắc cô bé thấy xấu hổ, tôi đoán vậy, khi biết mình chẳng tham gia được gì cả. Samantha đọc từ quyển sổ của cô bé danh sách các cơ cấu hành pháp mà cả nhóm vừa nghĩ ra xong.

“Quy tắc thứ nhất”, cô bé nói. “Nếu bạn phạm luật, bạn sẽ không được ra chơi…” “Khoan đã!” Maya ngắt lời. “Tớ có một ý này!”

“Nói đi,” Samantha nói, có vẻ hơi có chút thiếu kiên nhẫn. Nhưng Maya, như rất nhiều người hướng nội nhạy cảm, có vẻ đã quá quen thuộc với những dấu hiệu không hài lòng dù là nhỏ nhất từ người khác, nhận biết ngay được sự sắc lạnh trong giọng nói của Samantha. Cô bé mở miệng ra để nói, nhưng lại cúi mặt thật thấp, chỉ để nói ra một thứ gì đó lẩm bẩm không nghe ra được. Không ai có thể nghe rõ cô bé vừa nói gì. Cũng không một ai thèm cố gắng làm thế. Cô bé nổi tiếng nhất trong nhóm—vượt xa hàng năm ánh sáng so với những đứa trẻ khác, với vóc dáng thon gọn và bộ trang phục hợp thời trang—thở dài ngao ngán. Maya nói nhỏ dần vì lúng túng, và cô bé nổi tiếng thì nói, “OK, Samantha, cậu có thể tiếp tục đọc đi được rồi đấy”.

Giáo viên sau đó yêu cầu nhóm “hành pháp” tóm tắt lại công việc của họ. Tất cả mọi người đều tranh nhau để nói. Tất cả mọi người, trừ Maya. Samantha lại đảm nhận công việc điều hành như thường lệ, giọng nói của cô bé vượt trội lên so với những bạn khác, cho đến khi cả nhóm đều chịu yên lặng. Bản báo cáo của cô bé không hợp lý gì cho lắm, nhưng cô bé tỏ ra tự tin và thân thiện, dễ gần tới mức nó có vẻ chẳng còn quan trọng nữa.

Maya, về phần mình, lại ngồi thu mình lại ở ngoài lề của nhóm, viết đi viết

lại tên mình trên cuốn tập, với những con chữ in hoa lớn thật đậm nét, như thể để khẳng định lại danh tính thật của chính mình, trước hết là với chính bản thân cô bé.

Trước đó, giáo viên của Maya đã nói với tôi rằng cô bé thực ra là một học sinh có tư duy và cực thông minh, thường luôn tỏa sáng trong những bài tập viết tiểu luận của mình. Cô bé cũng là một vận động viên bóng mềm (softball, một trò chơi gần tương tự với bóng chày) bẩm sinh. Và cô bé rất tốt bụng với các bạn khác, thường gợi ý các bạn học còn kém để mình giúp đỡ, kèm cặp về mặt học tập. Nhưng không một cái nào trong số những phẩm chất tích cực của Maya được thể hiện rõ ra trong buổi sáng hôm đó.

Bất cứ bậc cha mẹ nào cũng sẽ không thể lấy làm vui lòng khi biết rằng đây lại là trải nghiệm về học tập, về giao tiếp, và về chính bản thân của con mình. Maya là một người hướng nội; cô bé đã phải ở trong môi trường không dành cho mình, trong một lớp học ồn ào và quá kích thích, nơi những bài học được dạy trong những nhóm lớn. Giáo viên của cô bé nói với tôi rằng cô bé sẽ có thể làm tốt hơn rất nhiều trong một môi trường bình tĩnh, nơi cô bé có thể làm việc với những đứa trẻ khác "có cùng mức độ chăm chỉ và để tâm tới từng chi tiết nhỏ", và nơi mà phần lớn nhất trong ngày sẽ được dành cho các hoạt động cá nhân. Maya cần phải học cách khẳng định bản thân mạnh mẽ hơn trong nhóm, tất nhiên, nhưng liệu những trải nghiệm như tôi đã chứng kiến có thể dạy cô bé kỹ năng ấy không?

Sự thật là rất nhiều trường học được thiết kế để dành cho người hướng ngoại. Những người hướng nội cần đến những cách giảng dạy khác với người hướng ngoại, các học giả về giáo dục Jill Burruss và Lisa Kaenzig tại Đại học William and Mary đã viết vậy. Và quá thường xuyên, "người học tiếp nhận được rất ít, chỉ trừ việc liên tục được khuyên là phải trở nên quảng giao và hòa đồng hơn".

Chúng ta thường có xu hướng quên rằng không có gì tuyệt-đối-thiêng-liêng, bất-khả-xâm-phạm ở việc học theo nhóm lớn cả, và rằng chúng ta sắp xếp học sinh như vậy không phải vì nó là cách tốt nhất để học, mà vì nó giúp tiết kiệm chi phí, và nếu không thì chúng ta phải làm gì với tụi nhỏ khi những người lớn phải đi làm đây? Nếu đứa trẻ của bạn thích làm việc độc lập và giao tiếp theo kiểu một-đối-một, vậy thì chẳng có gì không ổn với cô bé cả; cô bé chỉ đơn giản là không phù hợp với mô hình giáo dục đang thắng thế hiện giờ mà thôi. Mục đích của trường học nên là để chuẩn bị cho bọn trẻ tốt nhất cho phần còn lại của cuộc đời chúng, nhưng quá thường xuyên, thứ bọn trẻ cần phải chuẩn bị lại là để sống sót qua được chính những ngày học ở

trường.

Môi trường ở trường học có thể rất phi tự nhiên, đặc biệt là từ góc nhìn của một đứa trẻ hướng nội yêu thích làm việc tập trung vào những dự án cậu bé đặc biệt quan tâm tới, hay chỉ giao tiếp với một hay hai người bạn trong cùng một thời điểm thôi. Buổi sáng, cửa xe buýt mở và thả đám hành khách của nó xuống vào một đám đông ồn ào, chen lấn xô đẩy. Các lớp học lý thuyết thì bị thống trị bởi những cuộc thảo luận nhóm, nơi giáo viên thúc ép cậu phải nói lớn. Cậu ăn trưa trong những tiếng nói chuyện ầm ĩ của căng-tin, nơi cậu phải chen lấn để có được một chỗ ngồi trong một bàn ăn chật kín người. Tệ hơn cả, có rất ít thời gian để suy nghĩ hay sáng tạo. Kết cấu của một ngày gần như được đảm bảo để triệt tiêu dần năng lượng của cậu hơn là kích thích nó.

Tại sao chúng ta có thể chấp nhận thứ tình huống một-kích-cỡ-cho-tất-cả này như một điều hiển nhiên, trong khi chúng ta biết quá rõ rằng người lớn chúng ta đâu có tự tổ chức mình theo cách này? Chúng ta thường trầm trồ ngưỡng mộ trước việc những đứa trẻ hướng nội, mọt sách khi lớn lên bỗng “lột xác” trở thành những người lớn tự tin và hạnh phúc. Chúng ta thích nghĩ về nó như một quá trình tiến hóa kỳ diệu. Tuy nhiên, có lẽ không phải đứa trẻ đã thay đổi, mà là chính môi trường xung quanh nó kìa. Khi đã là người lớn, họ được quyền chọn lựa sự nghiệp, bạn đời, và những nhóm bè bạn phù hợp với tính cách họ nhất. Họ không bị bắt buộc phải sống trong bất cứ nền văn hóa nào họ không thích nữa. Các nghiên cứu trong lĩnh vực được biết đến với cái tên “độ tương hợp giữa con người-môi trường” (“person-environment fit”) cho thấy rằng con người ta thành công khi, theo lời của nhà tâm lý học Brian Little, họ “được tham gia vào những công việc, những vai trò hoặc những bối cảnh phù hợp với tích cách của họ”. Điều ngược lại cũng đồng thời đúng: trẻ em sẽ ngừng học khi chúng cảm thấy mình bị đe dọa về mặt cảm xúc.

Không ai hiểu điều này rõ hơn LouAnne Johnson, một cựu sĩ quan hải quân và giáo viên nổi tiếng vì đã đào tạo được một vài trong số những thiếu niên gặp nhiều rắc rối nhất tại hệ thống trường công ở California (Michelle Pfeiffer đã đóng vai cô trong bộ phim “Dangerous Minds”). Tôi tới thăm Johnson tại căn nhà của cô ở New Mexico, để tìm hiểu nhiều hơn về kinh nghiệm dạy trẻ em ở đủ mọi loại tính cách.

Johnson rất có kỹ năng trong việc làm việc với những trẻ em nhút nhát, rụt rè—một điều không hề là tình cờ. Một trong những kỹ năng của cô là chia sẻ với các học sinh việc bản thân cô cũng đã từng bẽn lẽn, nhút nhát đến đâu.

Ký ức sớm nhất về trường học của cô là việc bị bắt phải đứng trên ghế khi còn học mẫu giáo vì cô chỉ thích ngồi trong góc và đọc sách, và giáo viên của cô khi đó muốn cô "tương tác với các bạn" nhiều hơn nữa. "Rất nhiều trẻ em nhút nhát, rụt rè sẽ rất sung sướng khi khám phá ra

rằng giáo viên của các em cũng đã từng rụt rè, nhút nhát như các em bây giờ vậy", cô nói với tôi. "Tôi nhớ một cô bé hết sức nhút nhát trong lớp tiếng Anh ở cấp III của tôi, người mà mẹ của cô bé đã cảm ơn tôi hết sức vì tôi đã bảo với cô bé rằng tôi tin về sau sau này nữa em chắc chắn sẽ thành công lớn trong cuộc sống, vậy nên đừng có lo ngại kể cả khi em không tỏa sáng ở trường học. Mẹ cô bé nói rằng một lời bình luận đó của tôi thôi đã thay đổi hoàn toàn thái độ đối với cuộc sống của con gái bà. Hãy tưởng tượng—một lời nói bình thường như thế cũng có thể có sức tác động lớn tới vậy lên một đứa trẻ dịu dàng, rụt rè".

Khi khuyến khích các trẻ em rụt rè, nhút nhát nói, Johnson cho biết, sẽ có ích nếu đưa ra những chủ đề có sức lôi cuốn tới mức các em quên mất cả nỗi sợ của mình. Cô đưa ra lời khuyên là nên yêu cầu các em học sinh bàn luận về những chủ đề "nóng" như "Con trai có cuộc sống dễ dàng hơn nhiều con gái". Johnson, người thường xuyên là một thực hiện những bài phát biểu về giáo dục, bất chấp nỗi sợ nói trước đám đông mãn tính của mình, biết rõ ràng rằng điều này có hiệu quả đến thế nào. "Tôi vẫn chưa thể vượt qua hết sự nhút nhát, rụt rè của mình", cô nói. "Nó vẫn ngồi đó trong một góc, cất tiếng gọi tôi. Nhưng tôi rất tâm huyết với việc thay đổi các trường học của chúng ta, vậy nên niềm đam mê của tôi đã chiến thắng sự nhút nhát rụt rè mỗi khi tôi bắt đầu một bài nói. Nếu bạn tìm thấy một thứ gì đó giúp kích thích lòng đam mê trong bạn, hay cung cấp cho bạn một thử thách hấp dẫn, bạn sẽ quên đi mất bản thân trong một lúc. Nó cứ như là một kỳ nghỉ của cảm xúc vậy".

Nhưng đừng mạo hiểm bắt các em phải diễn thuyết trước lớp, trừ khi bạn đã cung cấp đủ cho các em những công cụ cần thiết để biết, với sự tự tin hợp lý, rằng mọi thứ sẽ suôn sẻ cả. Hãy cho các em tập luyện với một thành viên khác và trong những nhóm nhỏ, và nếu chúng vẫn còn quá hoảng sợ thì đừng bắt ép chúng. Các chuyên gia tin rằng những trải nghiệm tiêu cực về nói trước đám đông khi còn nhỏ có thể để lại nỗi sợ sân khấu kéo dài cả đời.

Vậy kiểu môi trường học tập như thế nào sẽ là tốt nhất cho những Maya của thế giới này? Trước hết là một vài gợi ý cho các giáo viên:

· Đừng nghĩ về sự hướng nội như thứ gì đó cần được chữa trị. Nếu một đứa trẻ hướng nội cần sự giúp đỡ ở các kỹ năng giao tiếp, hãy dạy nó hoặc gợi ý

một nơi đào tạo nào đó bên ngoài lớp học, cũng hệt như cách bạn sẽ làm khi một em học sinh cần được phụ đạo thêm về toán hay ngoại ngữ vậy. Nhưng hãy mừng cho các em vì việc là chính bản thân các em. “Lời góp ý điển hình nhất trong học bạ của rất nhiều trẻ em là ‘Tôi ước gì Molly có thể nói nhiều hơn nữa trong lớp’”. Pat Adams, cựu hiệu trưởng của trường chuyên Emerson (Emerson School for gifted students) tại Ann Arbor, Michigan nói với tôi. “Nhưng ở đây, chúng tôi có một hiểu biết rằng rất nhiều trẻ em có cách sống nội tâm. Chúng tôi có khuyến khich các em ra khỏi vỏ nhiều hơn, nhưng chúng tôi cũng không quá quan trọng chuyện đó. Chúng tôi coi các học sinh hướng nội đơn giản như những người có một phong cách học khác”.

· Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng một phần ba tới một phần hai trong chúng ta là người hướng nội. Điều này có nghĩa là bạn có nhiều học sinh hướng nội trong lớp hơn là bạn nghĩ. Kể cả từ những độ tuổi rất nhỏ, một số người hướng nội đã rất giỏi trong việc cư xử như những người hướng ngoại, khiến cho việc xác định được họ khó khăn hơn nhiều. Hãy cân bằng giữa các phương pháp dạy để phục vụ đúng nhu cầu của tất cả các em trong lớp của bạn. Người hướng ngoại thích được chuyển động, những kích thích, và các công việc hoạt động nhóm. Người hướng nội thì ưa những giờ giảng bài, những quãng thời gian nghỉ ngơi yên tĩnh, và những dự án độc lập. Hãy hòa trộn chúng một cách công bằng.

· Những người hướng nội thường có một hoặc hai niềm đam mê sâu sắc mà đôi khi không được các bạn bè của họ chia sẻ. Đôi lúc họ còn bị người xung quanh khiến mình cảm thấy thật quái đản vì có những niềm ham thích mạnh mẽ tới vậy, trong khi trên thực tế các nghiên cứu đã chỉ ra rằng chính dạng xúc cảm mãnh liệt này lại là điều kiện tiên quyết cho sự phát triển tài năng sau này. Hãy khen ngợi những em học sinh này vì niềm đam mê của các em, khuyến khích chúng, và giúp chúng tìm ra những người bạn có cùng đam mê, nếu không phải trong phòng học, thì là ở bên ngoài.

· Một chút công việc hoạt động nhóm là hoàn toàn ổn với người hướng nội, thậm chí là còn có ích cho họ nữa. Nhưng nó nên được diễn ra trong những nhóm nhỏ—cặp đôi hoặc nhóm ba người mà thôi—và nên được thiết kế rõ ràng để mỗi đứa trẻ đều biết vai trò của mình. Roger Johnson, đồng giám đốc của Trung Tâm Học Tập Cộng Tác (Cooperative Learning Center) tại Đại học Minnesota, nói rằng những hoạt động nhóm quy mô nhỏ, được quản lý tốt là đặc biệt có ích cho những trẻ em rụt rè, hoặc hướng nội, bởi “họ thường hết sức thoải mái nói chuyện với một hoặc hai người bạn cùng lớp để trả lời một câu hỏi, hoặc để hoàn tất một công việc, nhưng sẽ không bao giờ

nghĩ đến chuyện giơ tay hoặc đứng lên nói trước cả lớp. Việc những học sinh này có cơ hội 'phiên dịch' những suy nghĩ của mình thành ngôn ngữ là hết sức quan trọng". Hãy tưởng tượng xem trải nghiệm của Maya có thể đã khác đến đâu nếu nhóm của cô bé nhỏ hơn, và nếu ai đó đã bỏ chút thời gian để nói rằng: "Samantha, cậu sẽ đảm trách nhiệm vụ điều hành cuộc hội thảo. Maya, còn việc của cậu là ghi chép lại ý kiến của tất cả mọi người và đọc lại cho cả nhóm nhé".

· Mặt khác, cũng hãy nhớ đến cả nghiên cứu về Luyện Tập Có Chủ Đích của Anders Ericsson ở chương 3. Trên rất nhiều lĩnh vực, sẽ không thể đạt được trình độ lão luyện nếu không biết cách làm việc một mình. Hãy để cả các học sinh hướng ngoại của mình học tập từ những học sinh hướng nội. Hãy dạy tất cả bọn trẻ cách làm việc độc lập.

· Đừng xếp những học sinh ít nói vào các khu vực "hoạt động mạnh" trong lớp, giáo sư giao tiếp (communications professor) James McCroskey nói. Họ sẽ không nói nhiều hơn khi ở trong những khu vực đó; họ sẽ chỉ cảm thấy bị đe dọa nhiều hơn và sẽ gặp khó khăn hơn trong việc cố tập trung. Hãy khiến mọi thứ dễ dàng hơn để trẻ em hướng nội có thể tham gia cùng với lớp, nhưng đừng quá thúc ép. "Bắt ép những trẻ đang đặc biệt sợ hãi phải nói trước lớp là có hại", McCroskey viết. "Nó sẽ làm gia tăng sự sợ hãi và suy giảm sự tự tin".

· Nếu trường của bạn có một chính sách tuyển sinh chọn lọc, hãy nghĩ kỹ hai lần trước khi đưa ra quyết định nhập học cho bọn trẻ dựa trên thành tích của các em trong những hoạt động nhóm. Rất nhiều trẻ em hướng nội thu mình lại vào vỏ ốc trong những nhóm người lạ, và bạn thậm chí sẽ không thể nhìn ra những đứa trẻ đó sẽ có thể thể hiện tốt đến thế nào khi chúng thấy thư giãn và thoải mái.

Và sau đây là một vài gợi ý dành cho các ông bố bà mẹ. Nếu bạn đã đủ may mắn để có quyền lựa chọn việc con bạn sẽ đi học ở đâu, bất kể là bằng cách tìm kiếm các trường chuyên đặc biệt (magnet school), chuyển nhà tới nơi gần một trường công mà bạn thích, hay gửi con tới một trường tư hoặc một trường xứ đạo (parochial school) nào đó, bạn có thể tìm kiếm một ngôi trường mà:

· tưởng thưởng cho những niềm ham thích cá nhân và chú trọng vào phát triển sự tự lập

· thực hiện những hoạt động nhóm ở mức độ vừa phải và trong những nhóm

nhỏ, được điều hành kỹ lưỡng

· đề cao những đức tính như sự tốt bụng, quan tâm, cảm thông, tư cách công dân tốt

· cương quyết có những lớp học và hành lang đúng nề nếp, kỷ luật

· được tổ chức thành những lớp học nhỏ, yên tĩnh

· chọn các giáo viên có khả năng thấu hiểu một tính cách nhút nhát/nghiêm túc/hướng nội/nhạy cảm

· tập trung những hoạt động học tập/thể thao/ngoại khóa vào những chủ đề đặc biệt hấp dẫn với con bạn

· thực thi mạnh mẽ những chương trình chống nạn bắt nạt học đường

· chú trọng vào việc xây dựng một nét văn hóa khoan dung và thực tế

· thu hút những trẻ em có cùng sở thích, ví dụ như những em ham học, những em có thiên hướng nghệ thuật hoặc những em ham mê thể thao, tùy vào sở thích của con bạn.

Tự tay lựa chọn một trường cho con có thể là việc bất khả thi với rất nhiều gia đình. Nhưng bất kể trường bạn chọn là gì, vẫn còn có rất nhiều thứ bạn có thể làm để giúp đứa con hướng nội của bạn thành công. Tìm hiểu xem những môn học nào làm con hăng hái nhất, và để cho con thoải mái học chúng; hoặc với sự trợ giúp từ các gia sư, hoặc với những chương trình ngoại khóa như hội chợ khoa học (science fairs) hay các lớp viết sáng tạo (creative writing). Đối với những hoạt động nhóm, hãy tập cho con biết cách tìm kiếm những vai trò thích hợp với mình trong những nhóm lớn hơn. Một trong những ưu điểm của hoạt động nhóm, kể cả với người hướng nội, là nó đem đến rất nhiều vị trí khác nhau để mỗi người lựa chọn. Hãy thúc giục con bạn chiếm thế chủ động, và giành lấy trách nhiệm làm người-ghi-chép, người-vẽ-tranh, hoặc bất kể vai trò gì hấp dẫn con bạn nhiều nhất. Sự tham gia với tập thể sẽ trở nên thoải mái hơn nhiều khi con biết rõ rằng mình sẽ đóng góp điều gì cho cả nhóm.

Bạn cũng có thể đồng thời giúp con tập nói lớn dõng dạc hơn. Cho con biết rằng sẽ ổn nếu con cần có thời gian để tập hợp suy nghĩ của mình trước mỗi khi nói, kể có khi trông có vẻ như thể mọi người khác đang rất nôn nóng muốn được nhảy vào cuộc tranh luận. Cùng lúc đó, hãy khuyên con rằng

đóng góp ý kiến ngay từ đầu cuộc thảo luận thì sẽ dễ hơn nhiều so với việc đợi tất cả mọi người nói xong trước và để cho áp lực cứ tăng dần khi con đợi đến lượt mình. Nếu con không chắc phải nói gì, hoặc không thoải mái với việc phải mạnh mẽ đứng lên nói, hãy giúp con sử dụng đúng thế mạnh của mình. Liệu con có xu hướng hay hỏi những câu hỏi sâu sắc không? Hãy khen ngợi phẩm chất này ở con, và dạy con rằng đặt ra những câu hỏi tốt thường hữu ích hơn là đưa ra những câu trả lời. Liệu con có thường nhìn mọi thứ từ góc nhìn độc đáo của riêng mình hay không? Hãy dạy con điều này có giá trị thế nào, và bàn luận với con về việc con có thể chia sẻ quan điểm của mình với các bạn khác ra sao.

Hãy khám phá những tình huống có thật trong cuộc sống: ví dụ, bố mẹ của Maya có thể cùng ngồi xuống với con và tìm xem làm cách nào cô bé có thể xử lý những bài tập nhóm-tư-pháp khác đi. Hãy thử nhập vai (role-play) cùng con tập dượt xem, trong những tình huống càng cụ thể càng tốt. Maya có thể tập dượt trước để biết xem những từ ngữ như thế nào sẽ phải dùng khi nói "Tớ sẽ là người ghi chép!", hoặc "Sẽ thế nào nếu chúng ta đặt ra luật là bất cứ ai ném vỏ bánh kẹo lên sàn sẽ phải dành mười phút trong giờ ăn trưa để nhặt rác?".

Điều khó của việc này là ở chỗ khiến Maya cởi mở hơn và kể lại cho bạn những gì diễn ra trong mỗi ngày học của cô bé. Kể cả khi chúng thường hay cởi mở với cha mẹ, nhiều đứa trẻ vẫn sẽ không chia sẻ về những trải nghiệm khiến chúng thấy xấu hổ. Đứa trẻ của bạn càng nhỏ, cô bé càng có khả năng cởi mở cao hơn với cha mẹ, bởi thế bạn nên bắt đầu chu trình này càng ở những năm đầu tiên con đi học càng tốt. Hãy hỏi con bạn những thông tin này bằng một cách nhẹ nhàng, không phán xét, với thông tin cụ thể, rõ ràng. Thay vì hỏi "Ngày hôm nay của con thế nào?", hãy thử "Hôm nay con được làm gì trong giờ học Toán?". Thay vì hỏi "Con có thích cô giáo của con không?", hãy hỏi "Con thích điểm gì ở cô giáo?". Hãy để con có thời gian suy nghĩ trước khi trả lời. Tránh việc hỏi, bằng cái giọng lạc quan thái quá của cha mẹ ở khắp mọi nơi, rằng "Hôm nay con đến trường có vui không?!". Cô bé sẽ cảm thấy áp lực phải trả lời là "có".

Nếu cô bé vẫn không muốn nói, vậy thì hãy đợi con. Đôi lúc cô bé sẽ cần hàng giờ để giảm bớt sức ép trước khi cảm thấy sẵn sàng. Bạn có thể sẽ thấy rằng cô bé chỉ cởi mở trong những khoảnh khắc ấm cúng, thư giãn, như lúc đi tắm hoặc giờ đi ngủ. Nếu đó là tình huống, hãy đảm bảo rằng bé có thêm nhiều khoảnh khắc thoải mái như thế nữa trong ngày. Và nếu con bạn chịu tâm sự với những người khác, như một người trông trẻ đáng tin cậy, một người cô/dì, hoặc một người anh/chị lớn tuổi hơn của mình, nhưng lại không

phải với bạn, vậy thì hãy dẹp lòng tự trọng của bạn qua một bên và kiếm tìm sự giúp đỡ.

Cuối cùng, cố gắng đừng quá lo lắng nếu tất cả các dấu hiệu đều gợi ý rằng đứa trẻ hướng nội của bạn không phải là cô bé/cậu nhóc nổi tiếng nhất trường. Sẽ là cực kỳ quan trọng cho tính cách và sự phát triển trong giao tiếp của con nếu nó có một hay hai tình bạn gắn bó khăng khít, các nhà tâm lý học phát triển ở trẻ em đã nói với chúng ta như vậy, nhưng nổi tiếng thì không hẳn là cần thiết. Rất nhiều trẻ em hướng nội lớn lên trở thành những người có kỹ năng xã hội xuất sắc, mặc dù họ thường có xu hướng

tham gia vào các nhóm theo cách riêng của họ—đợi một lúc trước khi họ nhảy vào, hoặc tham gia chỉ trong một khoảng thời gian ngắn. Không sao hết. Con bạn cần học những kỹ năng giao tiếp và kết bạn, chứ không cần trở thành học sinh quảng giao nhất trường. Điều này không có nghĩa là sự nổi tiếng thì không có gì là vui. Bạn có lẽ sẽ ước muốn điều đó cho con, cũng hệt như việc bạn mong ước con có một vóc dáng ngoại hình đẹp, một bộ óc thông minh, hay một tài năng thể thao nào đấy. Nhưng hãy đảm bảo rằng bạn đang không áp đặt những mong muốn của riêng mình lên con, và hãy nhớ rằng có rất nhiều con đường để dẫn đến một cuộc sống thỏa mãn.

Rất nhiều trong số những con đường đó nằm ở những đam mê bên ngoài trường học. Trong khi những người hướng ngoại có xu hướng cao hơn trong việc nhảy từ thú vui này sang sở thích nọ, người hướng nội thường rất trung thành với niềm yêu thích của mình. Điều này cho họ một lợi thế khổng lồ khi họ lớn lên, bởi vì lòng tự tin thực sự đến từ năng lực và hiệu quả làm việc cao, chứ không phải ngược lại. Các nhà nghiên cứu đã tìm ra rằng việc tham gia sâu sắc và trung thành với một hoạt động nào đấy đã được chứng minh là một con đường để dẫn tới hạnh phúc. Những tài năng và niềm đam mê được phát triển đầy đủ có thể là một nguồn tự tin cực lớn cho con bạn, bất kể việc cậu bé có cảm thấy mình khác các bạn đến thế nào.

Ví dụ, Maya, cô bé đã lặng thinh tới vậy trong nhóm “hành pháp”, thích về nhà ngay sau mỗi giờ học và đọc sách. Nhưng cô bé cũng đồng thời thích môn bóng mềm, với tất cả những áp lực giao tiếp và áp lực thành tích của nó. Cô bé vẫn nhớ được ngày cô bé được chọn gia nhập đội sau khi đã tham gia các buổi thi tuyển. Maya đã sợ đến điếng người, nhưng cô bé cũng đồng thời cảm thấy rất mạnh mẽ—đủ mạnh để quật trúng trái bóng với một cú đánh quyết đoán, đầy uy lực. “Cháu đoán tất cả những lần luyện tập đó cuối cùng đã có kết quả rồi”, cô bé nhớ lại sau đó. “Lúc đó cháu đã không thể ngừng mỉm cười được. Cháu đã vô cùng vui sướng và tự hào—và đó là một cảm

giác cháu sẽ không bao giờ quên”.

Tuy vậy, với các bậc làm cha mẹ, không phải lúc nào cũng dễ dàng để biết được đâu là nơi những cảm giác hài lòng mãnh liệt này sẽ xuất hiện. Ví dụ, bạn có thể sẽ cảm thấy mình nên khuyến khích con chơi bất cứ môn thể thao nào có thể giúp nó cải thiện tình bạn và danh tiếng ở nơi gia đình bạn sống. Và điều đó là hoàn toàn ổn, nếu thằng bé cũng thấy thích và chơi giỏi được môn thể thao đó, như Maya với môn bóng mềm vậy. Những môn thể thao đồng đội có thể là một nguồn lợi tuyệt vời cho bất kỳ ai, đặc

biệt là cho những em mà trong các tình huống khác sẽ không thoải mái với việc gia nhập nhóm. Nhưng hãy để cho đứa trẻ của bạn được tự chọn trước những hoạt động nào mà nó thích nhất. Nó có thể sẽ không thích bất cứ môn thể thao đồng đội nào, và điều đó cũng chẳng sao hết. Hãy giúp con tìm lấy những hoạt động nơi con sẽ được gặp gỡ những đứa trẻ khác, nhưng đồng thời cũng có rất nhiều không gian riêng cho mình. Hãy trau dồi thế mạnh trong tính cách thiên bẩm của đứa bé. Nếu niềm đam mê của nó có vẻ quá cô độc theo ý bạn, hãy nhớ rằng kể cả những hoạt động rất solo như vẽ tranh, thiết kế máy móc, hay viết văn sáng tạo (creative writing) cũng có thể đưa đến những cộng đồng với những người cùng sở thích đầy nhiệt huyết khác.

“Tôi biết những em nhỏ đã tìm được những người khác”, tiến sĩ Miller nói, “bằng cách chia sẻ những sở thích quan trọng nhất với mình: chơi cờ, những trò chơi nhập vai phức tạp, thậm chí là bàn luận về những mối quan tâm chung sâu sắc như toán hay lịch sử”. Rebecca Wallace-Segall, người dạy một lớp viết sáng tạo dành cho trẻ em và thiếu niên, và là giám đốc của tổ chức Writopia Lab tại New York, nói rằng những học sinh đăng ký các lớp học của cô “thường không phải là những đứa trẻ sẽ sẵn sàng nói hàng giờ về thời trang hay những người nổi tiếng. Những đứa trẻ đó ít có xu hướng tới những nơi như nơi đây, có lẽ là bởi chúng ít thích thú với việc phân tích và đào sâu suy nghĩ hơn—đó không phải là “vùng an toàn” của chúng. Những đứa trẻ bị-gọi-là nhút nhát ở đây thường rất “khát” được thảo luận và đưa ra những ý tưởng mới, phân tích tìm tòi chúng, hành động theo chúng, và, nghịch lý thay, khi chúng được tương tác với nhau theo cách này, chúng không hề tỏ ra nhút nhát và rụt rè một chút nào cả. Chúng đang kết nối với nhau, nhưng ở một lĩnh vực sâu sắc hơn nhiều, một nơi mà nhiều bạn cùng lứa khác của chúng sẽ coi là ‘chán phèo’ hoặc ‘nghĩ đến là thấy mệt’”. Và những đứa trẻ này cũng có ‘chui ra khỏi vỏ’ khi chúng thấy sẵn sàng; phần lớn các em ở Writopia đọc những tác phẩm của mình tại các hiệu sách ở địa phương, và một số lượng lớn đến kinh ngạc các em này đã giành được những giải thưởng cấp quốc gia danh giá trong các cuộc thi viết.

Nếu con bạn có xu hướng phải chịu đựng khi bị kích thích quá độ, vậy thì cũng sẽ là một ý hay nếu bạn cho con chọn những hoạt động như nghệ thuật hay chạy đường dài, những môn phải ít phải chịu áp lực khi thể hiện/biểu diễn hơn. Nhưng dù vậy, nếu cô bé lại bị thu hút bởi những hoạt động mà cần đến việc biểu diễn, bạn vẫn có thể giúp con tỏa sáng.

Khi còn là một đứa trẻ, tôi rất yêu thích môn trượt băng nghệ thuật. Tôi có thể dành hàng giờ liền trên sân băng, lượn theo những hình số tám, xoay tròn liên tục một cách vui vẻ, hay nhảy vọt mình lên bay trong không trung. Nhưng vào ngày thi đấu, tôi đã là một thảm họa. Tôi đã không hề ngủ một đêm trước đó, và đã thất bại tệ hại trong những pha biểu diễn mà trước đó khi tập tôi có thể làm được dễ dàng. Đầu tiên tôi tin điều mọi người nói với tôi—rằng đó là vì tôi đã lo lắng quá nhiều trước giờ thi đấu, hệt như mọi người khác. Nhưng rồi lâu sau đó, tôi được xem một cuộc phỏng vấn trên tivi với vận động viên trượt băng đoạt huy chương vàng Katarina Witt. Cô nói rằng những căng thẳng trước thi đấu lại là thứ cho cô sự phấn khích cô cần để thắng được chiếc huy chương vàng kia.

Tôi khi đó đã biết rằng mình và Katrina là hai dạng sinh vật khác nhau hoàn toàn, nhưng phải tốn đến hàng chục năm sau đó tôi mới hiểu ra được tại sao. Nỗi căng thẳng của cô ấy chỉ êm nhẹ vừa đủ để kích thích khiến cô thấy háo hức, còn của tôi thì siết chặt tới mức đủ làm tôi nghẹt thở. Vào lúc đó, người mẹ rất quan tâm của tôi đã hỏi ý kiến các bà mẹ có con cùng đi thi trượt băng khác về việc con gái của họ đương đầu với áp lực trước khi thi như thế nào, và quay trở về với những hiểu biết mới mà bà hy vọng sẽ khiến tôi thấy tốt hơn. Con bé Kristen nó cũng đang sợ lắm, mẹ bảo vậy. Và mẹ của Renée cũng bảo rằng nó đã rất sợ đêm trước hôm thi đấu. Nhưng tôi biết rõ Kristen và Renée, và tôi chắc chắn là họ không hề hoảng sợ đến mức nhiều như tôi.

Tôi nghĩ có lẽ sẽ có ích nếu khi đó tôi thấu hiểu về bản thân mình hơn. Nếu bạn là phụ huynh của một vận động viên trượt băng tương lai, hãy giúp cô bé chấp nhận rằng cô bé sẽ rất hoảng sợ trước giờ thi đấu, nhưng đừng khiến con tin rằng những sự lo lắng đó sẽ ảnh hưởng đến thành tích thi đấu của con. Điều cô bé đó sợ nhất là thất bại ngay giữa chốn đông người. Cô bé cần "gây tê" dần chính mình với nỗi sợ này, bằng cách trở nên quen với việc thi đấu, và kể cả với việc thất bại nữa. Hãy khuyến khích cô bé tham gia những cuộc thi đấu chứa ít rủi ro ở thật xa nhà, nơi cô bé sẽ là một người không ai biết và có thua cũng không sợ bị bẽ mặt với người quen. Hãy đảm bảo là cô bé đã được tập luyện kỹ càng. Nếu cô bé đang có ý định thi đấu trên một sân băng không quen thuộc, cố gắng để cô bé được tập luyện trước trên đó vài lần. Hãy nói với con về tất cả những khả năng xấu có thể xảy ra, và cách giải

quyết chúng: OK, kể cả nếu con thất bại và về cuối thì sao nào? Liệu Trái Đất có bị hủy diệt không?. Và hãy giúp con tưởng tượng trong đầu thật cụ thể cảm giác sẽ thế nào khi con biểu diễn màn thi đấu của mình thật xuất sắc.

Giải phóng một niềm đam mê có thể làm thay đổi cả một cuộc đời, không chỉ trong quãng thời gian con bạn ở tiểu học hay trung học hay phổ thông, mà còn xa hơn nữa nhiều. Hãy cân nhắc đến câu chuyện của David Weiss, một tay trống và là một nhà báo âm nhạc chuyên nghiệp. David là một ví dụ rõ ràng về việc một ai đó khi lớn lên có thể cảm thấy như Charlie Brown, nhưng khi trưởng thành vẫn tạo dựng được cho mình một cuộc đời đầy ắp sáng tạo, hiệu quả công việc, và đầy ý nghĩa. Anh có một tập hợp bạn bè rất lớn và thú vị, và sống ở thành phố New York, mà theo ý anh là nơi sôi động nhất cho một kẻ đam mê âm nhạc. Nếu bạn đánh giá cuộc sống bằng thang đo điển hình về tình yêu và công việc, vậy thì David chắc chắn là một thành công rực rỡ.

Nhưng, ít nhất là với David, không phải lúc nào cũng rõ ràng rằng rồi một ngày cuộc sống của anh sẽ thành công tới vậy. Khi còn nhỏ, anh đã từng rất nhút nhát, rụt rè và vụng về trong giao tiếp. Những thứ hấp dẫn với anh nhất, âm nhạc và viết lách, lại không có giá trị gì trong mắt những người anh coi là quan trọng nhất với mình khi đó: các bạn cùng lứa của anh. “Mọi người luôn nói với tôi: ‘Đây là những năm tháng đẹp nhất của cuộc đời em đấy!’”, anh nhớ lại. “Và tôi sẽ tự nghĩ với mình: ‘Em hy vọng là không!’. Tôi ghét trường học. Tôi còn nhớ mình đã nghĩ, tôi chắc chắn sẽ phải kiếm cách rời khỏi nơi đây. Khi tôi lớp Sáu, bộ phim ‘Revenge of the Nerds’ được công chiếu, và tôi trông không khác gì một kẻ vừa bước ra từ dàn nhân vật của bộ phim. Tôi biết mình thông minh, nhưng tôi đã lớn lên ở vùng ngoại ô Detroit, nơi cũng giống như chín mươi chín phần trăm còn lại của cả nước Mỹ: nếu bạn có ngoại hình ưa nhìn và có chơi thể thao, sẽ không có ai làm phiền bạn. Nhưng khi bạn có vẻ quá thông minh, đấy lại sẽ không phải là thứ khiến bọn trẻ kính trọng bạn. Chúng sẽ lại có xu hướng cố gắng “vùi dập” bạn vì điều đó nữa. Thông minh là khả năng tuyệt vời nhất của tôi, và tôi chắc chắn đã rất thích thú sử dụng nó, nhưng nó đồng thời cũng là thứ bạn phải cố gắng kiềm chế và giấu giếm thật cẩn thận”.

Vậy làm thế nào mà anh đã từ đó mà tới được đây? Chìa khóa cho tương lai tuyệt vời của David chính là ở dàn trống. “Đến một thời điểm”, David nói, “tôi bỗng hoàn toàn vượt qua được tất cả những thứ kìm kẹp thủa nhỏ đó của tôi. Và tôi biết chính xác lý do tại sao: đó là vì tôi đã bắt đầu chơi trống. Những chiếc trống là nguồn cảm hứng của tôi. Chúng là Yoda của tôi. Khi tôi còn ở cấp II, ban nhạc jazz của bên trường cấp III tới biểu diễn cho chúng

tôi, và tôi nghĩ ngay rằng trong cả đám đó, người ngầu nhất trong tương lai dài thật dài sau này sẽ là người chơi trống. Với tôi, những tay trống cũng giống như những vận động viên thể thao vậy, nhưng là những vận động viên âm nhạc, và tôi thì yêu âm nhạc”.

Lúc đầu, với David, chơi trống hầu hết chỉ là để được chấp nhận về mặt xã hội: từ khi bắt đầu chơi trống, anh đã không còn bị đuổi ra khỏi các bữa tiệc bởi đám dân chơi thể thao lực lưỡng đô con to gấp đôi anh nữa. Nhưng chẳng mấy chốc, nó trở thành một thứ sâu sắc hơn nhiều. “Tôi đột nhiên nhận ra rằng đây cũng là một hình thức thể hiện bản thân thông qua nghệ thuật, và nó đã khiến tôi kinh ngạc vô cùng. Khi đó tôi mười lăm tuổi. Và đó là lúc tôi quyết định sẽ tiếp tục mãi mãi theo đuổi nó. Cả cuộc đời tôi đã được thay đổi nhờ dàn trống của tôi, và nó vẫn chưa hề dừng lại, cho tới tận hôm nay”.

David vẫn nhớ chính xác cảm giác thế nào khi mình vẫn còn chín tuổi. “Tôi cảm thấy như giờ mình có thể liên hệ trực tiếp với người đó, bản thể quá khứ của tôi ấy”, anh nói. “Bất kể khi nào tôi làm gì đó mà tôi nghĩ là thật ngầu, ví dụ như là tôi đang ở thành phố New York trong một căn phòng đầy người, và tôi đang phỏng vấn Alicia Keys chẳng hạn, tôi sẽ gửi ngược một thông điệp về quá khứ tới người đó, và cho cậu bé ấy biết rằng mọi thứ rồi đều sẽ trở nên tốt đẹp cả. Tôi cảm thấy rằng khi tôi 9 tuổi, tôi đã nhận được những tín hiệu từ chính mình trong tương lai, và đó là một trong những lý do đã giúp tôi có được sức mạnh để không bỏ cuộc. Tôi đã có thể tạo ra được một vòng lặp kỳ diệu này giữa tôi bây giờ và tôi của hồi đó”.

Một điều khác nữa đã cho David sức mạnh, đấy là cha mẹ của anh. Họ ít tập trung vào việc phát triển sự tự tin của anh hơn là đảm bảo rằng anh sẽ tìm được cách để làm việc thật hiệu quả. Không quan trọng thứ anh ham thích là gì, miễn là anh theo đuổi nó và thích thú khi làm nó. Cha của anh là một người hâm mộ bóng bầu dục cuồng nhiệt, David nhớ lại, nhưng “người cuối cùng trên đời sẽ hỏi tôi ‘Sao con lại không ở trên sân bóng bầu dục chứ?’ là bố tôi”. Có một thời gian David luyện tập chơi piano, rồi đàn viôlôngxen (cello). Khi anh thông báo với cha mẹ rằng anh muốn chuyển sang chơi trống, họ đã rất ngạc nhiên, nhưng không hề lưỡng lự hay do dự. Họ trân trọng niềm đam mê mới của anh. Đó chính là cách họ trân trọng con trai mình.

Nếu câu chuyện về sự biến đổi kỳ diệu của David Weiss nhắc bạn nhớ lại về chính cuộc đời mình, có một lý do cho điều đó. Đây là một ví dụ hoàn hảo cho thứ nhà tâm lý học Dan McAdams gọi là một câu chuyện cuộc đời cứu

rỗi (a redemptive life story)—và là một dấu hiệu của tinh thần lành mạnh và sự hạnh phúc.

Tại Trung tâm Nghiên Cứu về Cuộc Sống Foley (the Foley Center for the Study of Lives) tại Đại học Northwestern, McAdams nghiên cứu những câu chuyện mọi người kể về chính mình. Chúng ta đều viết những câu chuyện cuộc đời của mình như những cuốn tiểu thuyết, McAdams tin là vậy, với mở đầu, mâu thuẫn, những bước ngoặt định mệnh (turning point), và kết thúc. Và cách chúng ta miêu tả về các khó khăn trong quá khứ ảnh hưởng sâu sắc đến việc chúng ta thỏa mãn đến đâu với cuộc sống hiện tại của chúng ta. Những người không hạnh phúc thường có xu hướng nhìn những khó khăn trong quá khứ này như những tạp chất làm phá hỏng những thứ đúng ra đã có thể rất hạnh phúc (“Tôi không bao giờ còn như trước được nữa sau ngày vợ tôi bỏ tôi ra đi”); trong khi những người lớn có hiệu quả làm việc cao lại nhìn chúng như những điều phúc lành được cải trang thành điều không may (“Cuộc ly hôn là điều đau đớn nhất đã từng xảy ra với tôi, nhưng tôi hạnh phúc hơn nhiều với người vợ mới của tôi hiện giờ). Những người sống được nhiều nhất cuộc sống của mình nhận ra rằng cuộc sống—trao lại cho gia đình, xã hội, và ở mức độ cuối cùng nhất, cho chính họ—thường tìm thấy ý nghĩa của cuộc sống trong chính những chướng ngại của nó. Theo một cách nào đó, McAdams đã thổi một luồng sinh khí mới vào một trong những tri thức cổ vĩ đại nhất của thần thoại phương Tây: đó là nơi làm chúng ta vấp ngã chính là nơi cất giấu những kho báu của chúng ta.

Với rất nhiều người hướng nội như David, tuổi thiếu niên là nơi vấp ngã lớn nhất, là bụi rậm rối loạn và tối tăm của sự tự tin thấp thảm hại và những nỗi lo lắng về kém giao tiếp ám ảnh thường trực. Ở trung học cơ sở và phổ thông, thứ đáng giá nhất là sự hoạt bát và tính quảng giao; những phẩm chất như sâu sắc và nhạy cảm thì không có giá trị gì mấy. Nhưng rất nhiều người hướng nội đã thành công trong việc tạo nên những câu chuyện cuộc đời tuyệt vời như của David Weiss: những khoảnh khắc Charlie Brown của chúng ta là cái giá cần thiết chúng ta cần trả, để có thể được thoải mái, hạnh phúc chơi những chiếc trống của chúng ta suốt hàng thập kỷ sau đó trong tương lai.

KẾT LUẬN

Xứ sở Diệu Kỳ

Xã hội của chúng ta chỉ tôn vinh và đề cao cách sống hướng ngoại, coi đó là chuẩn mực đạo đức. Chúng ta ngăn cản, kiềm chế con người trong hành trình khai phá cõi nội tâm, hành trình kiếm tìm một trọng tâm thực sự bên trong mình. Do đó, chúng ta tự đánh mất trọng tâm của mình, và rồi lại phải bỏ công kiếm tìm nó một lần nữa.

— ANAÏS NIN

Bất kể bạn có phải là một người hướng nội, hay là một người hướng ngoại yêu quý, gắn bó hoặc cộng tác với một người hướng nội; tôi đều hy vọng rằng bạn sẽ thấy những hiểu biết được trình bày trong cuốn sách này hữu ích với cuộc sống riêng của mình. Dưới đây là một phác thảo sơ bộ để bạn mang theo bên mình:

Tình cảm mới là thứ thực sự quan trọng, bạn không cần bắt buộc phải hòa đồng với tất cả. Trân trọng những người bạn gắn bó và thương yêu; cộng tác với những đồng nghiệp mà bạn yêu mến và tôn trọng. Kiếm tìm trong tất cả những người mới quen biết, ai là người bạn yêu quý, và ai là người làm bạn thấy thích thú mỗi khi ở bên. Và đừng bận tâm đến việc phải làm thân với tất cả mọi người. Có thêm những mối quan hệ quả thực đem lại cho ta nhiều hạnh phúc, điều này đúng với cả những người hướng nội; nhưng hãy nhớ rằng, chất luôn cao hơn lượng.

Bí quyết của cuộc sống là bạn phải biết đặt mình dưới đúng loại ánh sáng thích hợp. Với một số người, đó là ánh hào quang của sân khấu; với một số khác, đó lại là ánh đèn học bên một chiếc bàn giấy. Hãy tận dụng sức mạnh bẩm sinh của chính mình—sức mạnh của sự nhẫn nại và chuyên cần, của khả năng tập trung cao độ, của cái nhìn thấu hiểu bản chất, và của sự nhạy cảm, tinh tế—và dùng chúng để làm những việc mà bạn ưa thích, những công việc thực sự có ý nghĩa: giải quyết vấn đề; đào sâu tư duy; hay sáng tạo nghệ thuật.

Hãy cố tìm ra và làm điều phù hợp nhất với năng lực của bản thân mà bạn có thể cống hiến cho xã hội. Hãy cứ làm, kể cả khi nếu việc đó đòi hỏi bạn phải diễn thuyết trước đông người, gặp gỡ và tạo dựng các mối quan hệ, hay bất kỳ một hoạt động nào khác khiến bạn cảm thấy không thoải mái. Nhưng hãy

chấp nhận rằng chúng sẽ rất khó khăn; vậy nên hãy tìm cách rèn luyện và phát triển những kỹ năng để khiến chúng dễ dàng hơn, và hãy tự tưởng thưởng cho mình khi công việc khó khăn đó đã hoàn tất.

Bỏ công việc làm dẫn chương trình TV đi nếu nó không phải thứ bạn muốn, thay vào đó hãy đi lấy một tấm bằng về khoa học nhân văn. Nhưng nếu dẫn chương trình TV lại là việc bạn ưa thích, thì hãy học cách tạo cho mình một tác phong thật hướng ngoại để vượt qua được những khó khăn của công việc. Hãy nhớ quy tắc này khi tạo lập một mối quan hệ: một mối quan hệ chân tình đáng giá gấp trăm lần một đống những tấm danh thiếp lạnh lẽo. Hãy về nhà thật nhanh sau giờ làm, ngả người ra thoải mái trên chiếc ghế sofa. Hãy tận lực khai thác những "điểm phục hồi".

Tôn trọng nhu cầu giao tiếp của những người bạn yêu thương; và tôn trọng ở chính bạn niềm ham thích hướng đến sự tĩnh lặng, đơn độc (hoặc ngược lại, nếu bạn là một người hướng ngoại).

Hãy dùng thời gian rảnh của mình làm những thứ mà bạn thích, chứ không phải những thứ mà bạn nghĩ mình nên làm. Hãy cứ ở nhà vào dịp Năm mới, nếu đó là điều làm bạn thấy thoải mái. Dẹp hết những cuộc họp hội đồng. Băng qua đường thật nhanh để khỏi phải tán gẫu những câu chuyện vô nghĩa với một người quen nào đấy có thể tình cờ bắt gặp bạn. Đọc sách đi. Nấu ăn. Hoặc chạy bộ. Viết một cuốn sách. Hãy tự đặt ra một thỏa thuận với bản thân về một số lượng tối thiểu những sự kiện xã hội bạn phải tham gia, để đổi lại không phải cảm thấy tội lỗi khi rút lui khỏi các sự kiện khác.

Nếu con bạn là một đứa trẻ trầm tính, hãy giúp đỡ để chúng có thể ứng phó tốt với những tình huống bất ngờ hay những người chúng mới gặp lần đầu; nhưng ngoài những việc đó ra, xin hãy cứ để cho chúng là chính mình. Hãy vui mừng khi con mình có một tư duy độc đáo. Hãy tự hào bởi chúng sẽ có một lương tâm lành vững và những tình bạn trung thành. Đừng mong cho chúng biết chạy theo số đông; thay vào đó, xin hãy tạo điều kiện để chúng có thể theo đuổi đam mê của chính mình. Và hãy mừng cho con khi chúng gặt hái được thành quả từ những đam mê đó, dẫu cho chúng có là thành quả trên dàn trống của một ban nhạc, thành quả ở môn bóng mềm, hay thành quả trên những trang sách.

Nếu bạn là một giáo viên, hãy luôn trân trọng những học sinh hòa đồng, thân thiện và có ý thức tham gia cùng tập thể. Nhưng hãy đừng lãng quên cả những học sinh nhút nhát, hiền lành, thích làm việc độc lập; những em có niềm đam mê xuất phát hoàn toàn từ sở thích của bản thân với các dung dịch

hóa học, với sơ đồ phân loại điểu học của loài vẹt, hay với nền nghệ thuật của thế kỷ 19. Đó chính là những nghệ sĩ, những kỹ sư, những bộ óc của tương lai.

Nếu bạn là một nhà quản lý, hãy nhớ rằng, một phần hai tới một phần ba trong số nhân lực của bạn rất có thể là những người hướng nội, bất kể là họ có thể hiện ra ngoài điều đó hay không. Hãy nghĩ thật kỹ trước khi bạn quyết định không gian làm việc của văn phòng công ty mình. Đừng mong chờ việc những người hướng nội sẽ hào hứng về những "văn phòng mở" hoàn toàn không có biên giới, hay, cũng như thế, về những bữa tiệc, hay những hoạt động xây dựng nhóm (team-building). Hãy biết dùng đúng sức mạnh của những người hướng nội—đây là những người sẽ giúp bạn trong những hoạt động phải đào sâu suy nghĩ: tư duy và phân tích, xây dựng chiến lược kinh doanh, giải quyết những vấn đề phức tạp, và tìm thấy mỏ vàng ở những nơi bạn ít ngờ tới nhất.

Và, hãy biết nhận rõ sự nguy hiểm của Tư duy Nhóm Mới. Nếu sự sáng tạo là thứ mà bạn cần, hãy yêu cầu các nhân viên của bạn làm việc một cách độc lập trước khi chia sẻ ý kiến của họ. Nếu bạn muốn trí tuệ của đám đông, hãy tập hợp họ lại qua mạng Internet, hoặc yêu cầu họ trình bày ý tưởng dưới dạng viết, và đảm bảo rằng mỗi người chỉ được biết đến ý tưởng của người khác sau khi tất cả mọi người đều đã có cơ hội được đóng góp ý kiến của riêng mình. Giao tiếp mặt-đối-mặt đúng là rất quan trọng, bởi nó xây dựng lòng tin giữa các thành viên, nhưng ảnh hưởng của đám đông cũng tạo nên những cản trở không thể tránh khỏi tới tư duy sáng tạo. Hãy sắp xếp để các nhân viên chỉ phải giao tiếp một-đối- một, hoặc trong những nhóm nhỏ, thân thiện. Đừng nhầm lẫn giữa khả năng hùng biện và sự tự tin với những ý tưởng tốt. Nếu bạn có một tập thể nhân viên xông xáo, hăng hái, chủ động (và tôi hy vọng là bạn có một tập thể như thế), hãy nhớ rằng họ có thể sẽ hoạt động tốt hơn dưới sự điều hành của một lãnh đạo hướng nội biết lắng nghe, hơn là dưới sức ảnh hưởng mạnh mẽ của một người hướng ngoại sôi nổi thu hút và kiểm soát đám đông.

Bất kể bạn là ai, hãy nhớ đinh ninh rằng hình thức không phải bao giờ cũng hoàn toàn phản ánh nội dung. Có một số người hành xử như những người hướng ngoại, nhưng những nỗ lực đó làm tiêu tốn của họ rất nhiều năng lượng, làm sai lệch tính xác thực trong các hành động, thậm chí gây ảnh hưởng đến sức khỏe thể chất của họ. Những người khác có vẻ thiếu hòa đồng và ít thân thiện; chẳng cần gì đến ai; nhưng cõi tư duy của họ lại là miền đất vô cùng rộng lớn và đầy hấp dẫn. Vậy nên nếu lần tới bạn gặp một ai đó với gương mặt bình thản và một giọng nói nhỏ nhẹ, hiền lành; có thể ngay lúc

đó, trong đầu cô ấy đang phá giải một phương trình, sáng tác một bản xô-nát, hoặc thiết kế một chiếc mũ. Cô ấy, rất có thể, đang khai phá sức mạnh của sự lặng im.

Chúng ta đã biết đến trong truyền thuyết và trong truyện cổ tích rằng có rất nhiều loại sức mạnh khác nhau trên thế giới này. Đứa trẻ này có thể được trao cho một thanh gươm ánh sáng, trong khi với đứa trẻ kia, đó lại là sự giáo dục từ một vị pháp sư tài ba. Bí quyết thực sự không phải là cố tập hợp tất cả mọi loại sức mạnh khác nhau mà bạn có thể tiếp cận, mà là sử dụng thật đúng và tốt loại sức mạnh mà bạn được thiên phú cho. Những người hướng nội là những người được trao cho chiếc chìa khóa giúp mở cánh cửa tới những khu vườn bí mật rộng lớn và màu mỡ. Sở hữu một chiếc chìa khóa như vậy cũng giống như Alice khi cô bé rơi xuống Hang thỏ. Alice không hề lựa chọn việc mình sẽ đến Xứ sở Diệu kỳ—nhưng cô bé vẫn biến chuyến đi đó trở thành một cuộc phiêu lưu mới lạ, kỳ diệu, và độc nhất của riêng mình.

Lewis Carroll cũng là một người hướng nội đấy, tiện thể bạn cũng nên biết. Nếu không có ông, chúng ta đã chẳng có "Alice ở Xứ sở Diệu kỳ". Và nếu bạn đã đọc đến đây, thì chắc điều này cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên nữa nhỉ?

Lời đề tặng

Ông tôi là một người đàn ông với giọng nói nhỏ nhẹ và một cặp mắt hiền từ; cùng một niềm đam mê mãnh liệt với sách và những ý tưởng. Ông luôn xuất hiện trong bộ đồ comple đen, và có một cách khéo léo đến tuyệt vời để tìm thấy và khen ngợi bất cứ thứ gì đáng khen ngợi ở mọi người, đặc biệt là trẻ nhỏ. Ở khu Brooklyn nơi ông phụng sự với tư cách thầy tu rabbi (một thầy đạo Do Thái), trên hè phố luôn có một hàng dài những người đàn ông với những chiếc mũ đen, những phụ nữ với váy dài chấm gối, và cả những đứa trẻ ngoan ngoãn và lễ phép—mặc dù có thể không phải lúc nào chúng cũng như vậy. Trên đường đến nhà thờ để giảng đạo, ông tôi sẽ luôn chào những người đi qua, từ tốn khen ngợi trí thông minh của một đứa trẻ này, chiều cao của đứa kia, hay hiểu biết của một đứa khác về những tình hình thời sự. Trẻ em yêu quý ông, người kinh doanh kính trọng ông, và những kẻ lạc lối tìm đến ông.

Nhưng thứ mà ông thích làm nhất là đọc sách. Trong căn hộ nhỏ của mình, nơi kể từ sau khi góa vợ ông đã sống một mình suốt hàng chục năm, tất cả mọi đồ đạc đều phải rời bỏ công dụng ban đầu của chúng để phục vụ như những chỗ để chứa đựng hàng chồng sách. Ông tôi sẽ ngồi đó, dưới hàng ánh

đèn huỳnh quang sáng rực rỡ bên chiếc bàn bếp, nhấp một ngụm trà Lipton và nhấm nháp một miếng bánh ngọt, với một cuốn sách để mở rộng trước mặt trên tấm khăn trải bàn trắng muốt. Trong những bài giảng đạo của mình, ông sẽ chia sẻ với các đạo hữu thành quả từ những cuốn sách mới mình đã nghiền ngẫm nghiên cứu suốt một tuần trước đó. Ông là một người nhút nhát, luôn gặp khó khăn khi phải nhìn thẳng vào mắt khán giả, nhưng luôn rất tự tin và không ngần ngại trong hành trình khai phá tôn giáo và tri thức của mình. Khi ông nói, người kéo đến đông tới độ người ta chỉ có thể đứng chen chúc trong phòng giảng đạo chật chội để được nghe ông.

Những thành viên còn lại trong gia đình tôi đều chịu ảnh hưởng từ ông. Trong nhà chúng tôi, đọc sách là hoạt động gia đình thường xuyên nhất. Cứ mỗi chiều thứ Bảy chúng tôi sẽ túm tụm với nhau lại bên những cuốn sách, trong căn phòng nghỉ của gia đình. Đó là điều tuyệt vời nhất của cả hai thế giới: Bạn có được cảm giác ấm áp an toàn khi có gia đình ở bên, nhưng bạn cũng được tung hoành khắp nơi trong mảnh đất phiêu lưu rộng lớn ngay trong chính tâm trí mình.

Vậy nhưng đến những năm sắp bước vào tuổi thành niên, tôi đã bắt đầu phải tự hỏi liệu tất cả những việc ham thích đọc sách này có đánh dấu tôi là "quá khác biệt" trong mắt mọi người khác không, một nghi ngờ có vẻ đã được xác thực trong một chuyến đi cắm trại với lớp năm tôi mười tuổi, khi tôi thấy một cô bé với cặp mắt kính dày, trán cao, kiên quyết từ chối buông quyển sách mình đang đọc xuống để tham gia cùng mọi người vào ngày đầu tiên (cũng là quan trọng nhất) của kỳ cắm trại, và ngay lập tức đã bị tẩy chay, những ngày cắm trại còn lại với cô bé ấy phải nói là một địa ngục bởi sự cách ly của xã hội. Tôi cũng cực kỳ muốn được đọc sách lúc đó, nhưng đã quyết định sẽ không chạm đến những cuốn sách mình mang theo trong balô (một việc khiến tôi cảm thấy rất tội lỗi, như thể những cuốn sách ấy cần đến tôi, và tôi đã lại bỏ rơi chúng). Tôi đã thấy cô bé cứ tiếp tục đọc đó bị coi là "mọt sách" và "nhút nhát"; những đặc điểm mà chính tôi cũng có, và biết rằng mình phải tìm cách để che giấu.

Sau kỳ nghỉ hè đó, tôi bắt đầu thấy có chút kém thoải mái hơn với sở thích đọc sách của mình. Đến cấp III, rồi đến đại học, và rồi đến khi làm một luật sư trẻ, tôi đã luôn cố gắng hết sức để khiến mình trông có vẻ hướng ngoại hơn và ít "mọt sách" hơn mình thực sự là.

Nhưng rồi khi lớn dần lên, tôi học tập từ chính tấm gương của ông mình. Ông tôi là một người trầm tính, và là một người vĩ đại. Khi ông mất ở tuổi 94, sau sáu mươi hai năm đứng sau bục giảng kinh, sở cảnh sát thành phố

New York đã phải cấm tất cả mọi phương tiện lưu thông trên các con đường xung quanh khu Brooklyn nơi ông sống, để có thể có chỗ đứng cho hàng đoàn dài những người đến tiễn đưa ông lần cuối cùng. Ông hẳn sẽ phải rất ngạc nhiên nếu được biết điều này. Đến bây giờ, tôi vẫn nghĩ, một trong những điều vĩ đại nhất ở ông chính là sự khiêm tốn của mình.

Cuốn sách này được dành tặng, bằng tất cả tình yêu, đến gia đình tuổi ấu thơ của tôi. Tới mẹ của con, với lòng nhiệt thành vô bờ bến của mình về những cuộc nói chuyện nhẹ nhàng bên bàn ăn; mẹ đã tặng cho chúng con tình thân gia đình ấm áp. Con thật may mắn khi đã có một người mẹ tận tâm với gia đình mình đến nhường vậy. Tới bố của con, một bác sĩ tận tụy, người đã bằng hành động của chính mình dạy cho con niềm vui khi ngồi hàng giờ bên bàn học, săn đuổi kiến thức; nhưng cũng là người sẵn sàng ngừng tay khỏi công việc, để giới thiệu với con một bài thơ yêu thích, hay một thí nghiệm khoa học hấp dẫn. Tới anh và chị của em, người tới ngày hôm này vẫn chia sẻ với em sự nồng ấm yêu thương khi được lớn lên trong gia đình nhỏ và trong căn nhà đầy không khí văn chương của chúng ta. Tới bà của con, vì sự quả quyết, dũng cảm, và tình yêu thương bà đã dạy cho chúng con.

Và để tưởng nhớ tới người ông đã khuất của con người đã nói bằng cách thật tuyệt vời của mình, ngôn ngữ của sự lặng im.

Vài ghi chú về các từ ngữ 'Introvert' và 'Extrovert'

Cuốn sách này là về sự hướng nội (introversion) từ một góc nhìn văn hóa. Mối quan tâm chủ yếu của nó là về sự phân cực đã có từ rất lâu giữa "con người của hành động" (man of action) và "con người của suy nghĩ" (man of contemplation), và về việc chúng ta có thể giúp thế giới này trở nên tốt hơn đến thế nào nếu có một sự cân bằng hơn về quyền lực giữa hai loại người này. Nó chú tâm vào những người tự nhận ra mình đang nằm đâu đó trong tập hợp những phẩm chất sau: thích suy nghĩ sâu sắc, vận dụng trí óc, ham đọc sách, khiêm tốn, nhạy cảm, thận trọng, nghiêm túc, hay trầm ngâm, tinh tế khôn khéo, sống nội tâm, hướng vào bên trong, hiền lành, điềm tĩnh, thích tìm sự đơn độc, nhút nhát rụt rè, ngại mạo hiểm, dễ bị tổn thương bởi lời lên án hoặc xúc phạm (thin-skinned). "Im lặng" cũng còn là về tập hợp những người đối lập hoàn toàn với những con người kể trên nữa: những "con người của hành động", những người sôi nổi tự tin, quảng giao, thân thiện và dễ gần, thích giao tiếp, dễ phấn khích, thích áp đảo và chi phối, mạnh mẽ quả quyết, chủ động, thích mạo hiểm, không ngại bị lên án hay xúc phạm (thick-skinned), hướng ra bên ngoài, vui vẻ nhẹ nhàng không quá nghiêm túc, gan dạ, và thoải mái khi ở vị trí trung tâm của mọi sự chú ý.

Đây là những phạm trù rất rộng lớn, tất nhiên. Rất ít cá nhân nào lại nhận diện mình hoàn toàn chỉ thuộc về một nhóm này hoặc một nhóm kia. Nhưng hầu hết chúng ta đều nhận ra những dạng người này ngay lập tức, bởi họ đóng những vai trò rất có ý nghĩa trong nền văn hóa của chúng ta.

Các nhà tâm lý học tính cách hiện nay có thể có khái niệm về sự hướng nội và hướng ngoại khác với cách tôi dùng trong cuốn sách này. Những người ủng hộ cách phân loại Ngũ Đại (Big Five) thường coi những nét tính cách như xu hướng thiên về tư duy, có một thế giới nội tâm phong phú, một lương tâm mạnh mẽ, có một vài mức độ lo lắng (đặc biệt là sự nhút nhát), và một bản chất ngại-mạo-hiểm như là những thứ thuộc về các lĩnh vực tâm lý khá tách biệt với tính hướng nội. Với họ, những đặc điểm tính cách này có thể rơi vào nhóm "mức độ cởi mở với trải nghiệm" (openness to experience), "mức độ tận tụy" (conscientiousness), và "mức độ dễ hoảng loạn lo lắng" (neuroticism).

Cách dùng từ ngữ "hướng nội" (introvert) của tôi là cố ý dùng theo một nghĩa rộng hơn, lấy từ những kiến thức trong tâm lý học Ngũ Đại, nhưng đồng thời cũng bao gồm cả những suy nghĩ của tâm lý học Jung (Jungian psycology) về thế giới nội tâm "hấp dẫn đến vô tận" và những trải nghiệm độc lập của người hướng nội; các nghiên cứu của Jerome Kagan về mức độ phản ứng và lo lắng cao (xin xem chương 4 và 5); các công trình của Elaine Aron về sự nhạy cảm trong xử lý thông tin từ thụ cảm (sensory processing sensitivity), và mối quan hệ của nó với sự tận tụy, những cảm xúc mạnh mẽ, sự hướng vào bên trong, và mức độ sâu sắc trong việc xử lý thông tin/cảm giác (xin xem chương 6); cũng như rất nhiều các nghiên cứu khác về sự kiên trì và mức độ tập trung của người hướng nội trong việc giải quyết vấn đề, rất nhiều trong số chúng đã được tóm tắt một cách tuyệt vời trong các công trình của Gerald Matthews (xin xem chương 7).

Quả thực vậy, trong hơn ba nghìn năm, nền văn minh phương Tây đã liên kết những phẩm chất trên đây với hàng loạt các tính từ. Như nhà nhân chủng học C. A. Valentine đã viết:

Các truyền thống văn hóa phương Tây bao gồm cả sự đa dạng trong con người cá nhân, thứ có vẻ đã tồn tại rất lâu, đã lan truyền và bám rễ sâu sắc trong văn hóa. Dạng thức phổ biến nhất của nó là khái niệm về "con người của hành động", một con người thực dụng, thực tế, hoặc quảng giao, trong thế trái ngược với "con người của suy nghĩ", kẻ tư duy, người mơ mộng, kẻ lý tưởng hóa, hoặc những cá nhân nhút nhát rụt rè. Những danh tính được dùng rộng rãi nhất gắn với truyền thống này là "người hướng ngoại" và

"người hướng nội".

Cách định nghĩa của Valentine về sự hướng nội bao gồm cả những dấu hiệu mà các nhà tâm lý hiện nay sẽ phân loại vào "mức độ cởi mở với trải nghiệm" ("kẻ tư duy", "kẻ mơ mộng"), "mức độ tận tụy" ("lý tưởng hóa"), và "mức độ dễ hoảng loạn lo lắng" ("những cá nhân nhút nhát rụt rè").

Một loạt các nhà thơ, nhà khoa học, và các triết gia cũng đồng thời có xu hướng gộp các đặc điểm tính cách này lại với nhau. Suốt từ sách "Chúa sáng thế" (Genesis), cuốn sách đầu tiên trong Kinh Thánh, chúng ta đã có Jacob thích tư duy (một "người đàn ông lặng lẽ ở trong lều", người sau này trở thành "Israel", nghĩa là "kẻ vật lộn với Chúa") trong cuộc đấu anh em với người anh trai của ông, Esau hung hăng (một "thợ săn tài năng" và "con người của nơi đất rộng"). Trong quá khứ xa xưa điển hình, những người thầy thuốc Hippocrates và Galen đã đưa ra tuyên bố nổi tiếng là tính cách chúng ta—và cả định mệnh của chúng ta—là một hệ quả đặc biệt của những loại dịch cơ thể của chúng ta, rằng việc có thừa máu và "mật vàng" giúp chúng ta lạc quan hoặc nóng tính (tức hướng ngoại ổn định hoặc hướng ngoại lo lắng); và việc có nhiều đờm dãi cùng "mật đen" khiến chúng ta bình tĩnh hoặc u sầu (tức hướng nội ổn định hoặc hướng nội lo lắng). Aristotle đã ghi lại rằng một tính cách hay u sầu thường đi cùng với sự nổi tiếng trong những lĩnh vực như triết học, thơ ca hay các môn nghệ thuật (ngày nay chúng ta có thể phân loại điều này vào nhóm "mức độ cởi mở với trải nghiệm"). Nhà thơ thế kỷ mười bảy John Milton khi viết Il Penseroso ("Kẻ Tư duy") và L'Allegro ("Người Vui vẻ") đã so sánh "con người hạnh phúc" vui vẻ ở thôn quê và hào hứng khi ở thành thị với "con người suy nghĩ" thường rảo bước trầm ngâm qua những khu rừng đêm và nghiên cứu trong những "tòa tháp cô độc". (Lại một lần nữa, ngày nay, những lời miêu tả của Il Penseroso sẽ đúng không chỉ với tính hướng nội mà còn cả với "mức độ cởi mở với trải nghiệm" và "mức độ dễ hoảng loạn lo lắng" nữa). Triết gia người Đức thế kỷ mười chín Schopenhauer đã đối chiếu giữa những "người tinh thần tốt" (đầy sinh lực, chủ động, và dễ cảm thấy chán) với loại người ưa thích của ông, "người thông minh" (nhạy cảm, giàu trí tưởng tượng, và u sầu). "Hãy nhớ kỹ lấy điều này, tất cả những con người của hành động kiêu hãnh kia!", người đồng hương của ông, Heinrich Heine, tuyên bố. "Tất cả các người rốt cuộc thì cũng chẳng là gì ngoại trừ là những công cụ vô thức cho những con người của tư duy!".

Bởi vì sự phức tạp trong các cách định nghĩa này, lúc đầu tôi đã định sáng tạo ra cách gọi tên của riêng mình cho tập hợp những nét tính cách này. Sau cùng thì tôi lại quyết định không làm thế, một lần nữa cũng lại bởi vì những

lý do văn hóa: các từ ngữ introvert (hướng nội) và extrovert (hướng ngoại) có lợi thế là được biết đến rộng rãi và có tính khơi gợi cao. Mỗi lần tôi thốt ra chúng tại một bữa tiệc tối, hoặc với một người ngồi cùng hàng ghế trên máy bay, lập tức có ngay một cơn lũ ào ạt những lời tâm sự và chiêm nghiệm đến từ họ. Cũng vì những lý do tương tự, tôi đã chọn dùng cách viết phổ thông "extrovert" thay vì "extravert"như bạn vẫn hay thấy xuất hiện nhiều trong những văn bản nghiên cứu khoa học.

Lời ghi nhận

Tôi sẽ không thể hoàn tất được Im lặng nếu không có sự giúp đỡ của vô số bạn bè, người thân trong gia đình, cũng như các đồng nghiệp, trong đó bao gồm: Richard Pine, còn được biết đến (với tôi) như "Super-Agent RSP": người đại diện văn học (literary agent) thông minh nhất, hiểu biết nhất, và tốt bụng nhất mà một tác giả sách có thể hy vọng được làm việc với. Richard hoàn toàn tin vào Im lặng, thậm chí còn rất lâu trước cả tôi. Và anh vẫn tiếp tục giữ niềm tin đó, trong suốt 7 năm trời ròng rã mà tôi cần để tiến hành các nghiên cứu và viết nó. Tôi coi anh không chỉ như một người đại diện, mà còn là một đồng sự trong sự nghiệp của tôi. Tôi cũng đồng thời rất vui khi được làm việc với đội ngũ ở InkWell Management, trong đó có Ethan Bassoff, Lyndsey Blessing, và Charlie Olsen.

Tại nhà xuất bản Crown (Crown Publishers), tôi đã có vinh hạnh được làm việc cùng Molly Stern phi thường và tập thể nhân viên siêu-hạng của cô. Rachel Klayman thì có lẽ phải là biên tập viên xuất sắc và tận tâm nhất trong cả ngành công nghiệp xuất bản. Cô đã ở đó từ hai giờ chiều cho tới hai giờ sáng, phát hiện từng chỗ sai nhỏ trong cách lập luận và từng lỗi bé nhất trong cách diễn đạt của tôi, và đã đấu tranh cho cuốn sách này một cách không mệt mỏi. Tôi đồng thời cũng vô cùng biết ơn sự hào phóng vô cùng của Mary Choteborsky và Jenna Ciongoli, cùng với tài năng biên tập đến tuyệt vời của họ. Và tôi cũng đã rất may mắn được làm việc cùng với một biên tập viên bên ngoài như Peter Guzzardi, người có một năng lực bẩm sinh cực tốt trong việc khiến những lời phê bình nghe thật dễ chịu. Xin gửi lời cảm ơn từ tận đáy lòng tới tất cả các bạn. Cuốn sách này sẽ chỉ bằng một góc cái bóng của nó bây giờ nếu không có những nỗ lực của mọi người.

Cũng đặc biệt cảm ơn Rachel Rokicki và Julie Cepler cho sự sáng tạo và nhiệt tình họ đã mang tới cho mục đích của Im lặng. Và cảm ơn cả Patty Berg, Mark Birkey, Chris Brand, Stephanie Chan, Tina Constable, Laura Duffy, Songhee Kim, Kyle Kolker, Rachel Meier, Annsley Rosner, và tất cả mọi người khác nữa trong tập thể tuyệt vời ở Crown.

Tôi cũng đã hết sức may mắn được cộng tác với Joel Rickett, Kate Barker cùng toàn bộ các thành viên xuất sắc của Viking/Penguin U.K.

Những con người tuyệt vời ở TED đã trân trọng ý tưởng trong cuốn sách này, và cho tôi một cơ hội để nói về chúng tại buổi hội thảo tại TED Long Beach vào năm 2012. Tôi rất biết ơn Chris Anderson, Kelly Stoetzel, June Cohen, Tom Rielly, Michael Glass, Nicholas Weinberg và toàn thể TED team.

Brian Little, người mà các công trình tôi đã trích dẫn ở chương 9, đã trở thành một người thầy và một người bạn tuyệt vời của tôi. Tôi gặp Brian ở giai đoạn đầu trong công tác nghiên cứu của mình, khi tôi đến xin ông một cuộc phỏng vấn. Ông đã cho tôi không chỉ cuộc phỏng vấn mà cả, trong các năm sau đó, một lớp seminar của riêng tôi về tâm lý học tính cách. Tôi tự hào khi được là một trong số rất nhiều học trò và bạn của của ông.

Elaine Aron, người có công trình tôi đã trích dẫn ở chương 6, đã truyền cảm hứng cho tôi rất nhiều với công trình cả đời của bà; và đã cho tôi rất nhiều thời gian, kiến thức, và cả các câu chuyện cuộc đời của bà nữa.

Tôi đã nhờ đến sự ủng hộ và những lời khuyên hữu ích của vô số bạn bè, trong đó có: Marci Alboher, Gina Bianchini, Tara Bracco, Janis Brody, Greg Bylinksy, David Callahan, Helen Churko, Mark Colodny, Estie Dallett, Ben Dattner, Ben Falchuk, Christy Fletcher, Margo Flug, Jennifer Gandin Le, Rhonda Garelick, Michael Glass, Vishwa Goohya, Leeat Granek, Amy Gutman, Hillary Hazan-Glass, Wende Jaeger-Hyman, Mahima Joishy, Emily Klein, Chris Le, Rachel Lehmann-Haupt, Lori Lesser, Margot Magowan, Courtney Martin, Fran và Jerry Marton, Furaha Norton, Elizabeth O'Neill, Wendy Paris, Leanne Paluck Reiss, Marta Renzi, Gina Rudan, Howard Sackstein, Marisol Simard, Daphna Stern, Robin Stern, Tim Stock, Jillian Straus, Sam Sugiura, Tom Sugiura, Jennifer Taub, Kate Tedesco, Ruti Teitel, Seinenu Thein, Jacquette Timmons, Marie Lena Tupot, Sam Walker, Daniel Wolff, và Cali Yost. Đặc biệt, đặc biệt cực kỳ cảm ơn tới Anna Beltran, Maritza Flores, và Eliza Simpson.

Tôi đặc biệt biết ơn sự kiên nhẫn của một vài trong số những người bạn lâu nhất và thân thiết nhất của tôi: Mark Colodny, Jeff Kaplan, Hitomi Komatsu, Cathy Lankenau-Weeks, Lawrence Mendenhall, Jonathan Sichel, Brande Stellings, Judith van der Reis, Rebecca và Jeremy Wallace-Segall, và Naomi Wolf, người vẫn ở gần bên tôi dù chúng tôi không có mấy thời gian trò chuyện, chứ chưa nói đến chuyện đến thăm nhau trong suốt những năm tôi

viết cuốn sách này và sinh hai con của tôi.

Cám ơn cả các bạn nữa, những đồng thành viên với tôi tại Invisible Institute, những người đã thường xuyên cho tôi cảm hứng và liên tục khiến tôi kinh ngạc: Gary Bass, Elizabeth Devita-Raeburn, Abby Ellin, Randi Epstein, Sheri Fink, Christine Kenneally, Judith Matloff, Katie Orenstein, Annie Murphy

Paul, Pamela Paul, Joshua Prager, Alissa Quart, Paul Raeburn, Kathy Rich, Gretchen Rubin, Lauren Sandler, Deborah Siegel, Rebecca Skloot, Debbie Stier, Stacy Sullivan, Maia Szalavitz, Harriet Washington, và Tom Zoellner.

Cho những nguồn cảm hứng mà tôi sẽ sẵn sàng đóng hộp lại và bán nếu có thể, xin cám ơn những chủ nhân của căn nhà nhỏ tại Amagansett: Alison (Sunny) Warriner và Jeanne Mclemore. Vì lý do tương tự với Evelyn và Michael Polesny, chủ sở hữu của quán café kỳ diệu Doma Café tại Greenwich Village, nơi tôi đã viết hầu hết cuốn sách này.

Cũng đồng thời cám ơn những người đã giúp đỡ trên rất nhiều phương diện để cuốn Im lặng có thể được ra mắt độc giả: Nancy Ancowitz, Mark Colodny, Bill Cunningham, Ben Dattner, Aaron Fedor, Boris Fishman, David Gallo, Christopher Glazek, Suzy Hansen, Jayme Johnson, Jennifer Kahweiler, David Lavin, Ko-Shin Mandell, Andres Richner, JillEllyn Riley, Gretchen Rubin, Gregory Samanez-Larkin, Stephen Schueller, Sree Sreenivasan, Robert Stelmack, Linda Stone, John Thompson, Charles Yao, Helen Wan, Georgia Weinberg, và Naomi Wolf.

Tôi nợ một món nợ đặc biệt lớn với những người tôi đã trích dẫn, một vài trong số họ đã trở thành bạn của tôi: Michel Anteby, Jay Belsky, Jon Berghoff, Wayne Cascio, Hung Wei Chien, Boykin Curry, Tom DeMarco, Richard Depue, Tiến sĩ Janice Dorn, Anders Ericsson, Jason Fried, Francesca Gino, Adam Grant, William Graziano, Stephen Harvill, David Hofmann, Richard Howard, Jadzia Jagiellowicz, Roger Johnson, Jerry Kagan, Guy Kawasaki, Camelia Kuhnen, Tiffany Liao, Richard Lippa, Joanna Lipper, Adam McHugh, Mike Mika, Emily Miller, Jerry Miller, Quinn Mills, Purvi Modi, Joseph Newman, Preston Ni, Carl Schwartz, Dave Smith, Mark Snyder, Jacqueline Strickland, Avril Thorne, David Weiss, Mike Wei, và Shoya Zichy.

Còn rất nhiều, rất nhiều người nữa mà tên họ không được nhắc đến trong Im lặng, nhưng đã rất hào phóng cho tôi thời gian và hiểu biết của họ, thông qua

các cuộc phỏng vấn và những phương pháp tương tự khác, và những người đã giúp thay đổi lớn các suy nghĩ của tôi: Marco Acevedo, Anna Allanbrook, Andrew Ayre, Dawn Rivers Baker, Susan Blew, Jonathan Cheek, Jeremy Chua, Dave Coleman, Ben Dattner, Matthew Davis, Scott Derue, Carl Elliott, Brad Feld, Kurt Fischer, Alex Forbes, Donna Genyk, Carole Grand, Stephen Gerras, Lenny Gucciardi, Anne Harrington, Naomi Karten, James McElroy, Richard McNally, Greg Oldham, Christopher Peterson, Lise Quintana, Lena Roy, Chris

Scherpenseel, Hersh Shefrin, Nancy Snidman, Sandy Tinkler, Virginia Vitzthum, E. O. Wilson, David Winter, và Patti Wollman. Xin cám ơn tất cả.

Trên tất cả tôi cám ơn gia đình mình: Lawrence và Gail Horowitz, Barbara Schnipper, và Mitchell Horowitz, những người tôi đã viết về trong Lờ i đề tặng ; Lois, Murray, và Steve Schnipper, những người đã khiến thế giới này trở thành một nơi ấm áp hơn; Steve và Gina Cain, những người anh chị em tuyệt vời của tôi tại bờ Tây, và người không ai sánh bằng, Heidi Postlewait.

Đặc biệt cám ơn tới Al và Bobbi Cain, những người đã cho tôi những lời khuyên, các địa chỉ liên lạc, và những tư vấn chuyên môn quý giá trong quá trình tôi viết và nghiên cứu, và là những người đã liên tục khiến tôi hy vọng rằng một ngày nào đó tôi cũng sẽ là một người thông gia tận tâm và hỗ trợ cho một người trẻ nào đó như họ đã làm với tôi vậy.

Và cho Gonzo yêu thương của tôi (a.k.a. Ken), người có thể là kẻ hào phóng nhất trên Trái Đất, và cũng là người bảnh bao nhất. Trong suốt những năm tôi viết cuốn sách này, anh đã biên tập bản thảo giúp tôi, mài sắc các ý tưởng giúp tôi, pha trà cho tôi, chọc cho tôi cười, mang cho tôi sôcôla, chăm sóc vườn cây của chúng tôi, làm lộn tung cả thế giới của anh lên để tôi có thời gian viết lách, giữ cho cuộc sống của chúng tôi luôn rực rỡ và vui tươi, và đã đưa chúng tôi biến khẩn cấp khỏi Berkshires. Anh cũng, tất nhiên, cho tôi Sammy and Elishku, những “kẻ” đã chất đầy ngôi nhà chúng tôi với xe tải đồ chơi, và chất đầy trái tim chúng tôi bằng tình yêu.

Chú thích

GIỚI THIỆU: HAI CỰC BẮC–NAM CỦA TÍNH CÁCH CON NGƯỜI

1. Montgomery, Alabama. Ngày 1 tháng Mười Hai, năm 1955: For an excellent biography of Rosa Parks, see Douglas Brinkley, Rosa Parks: A Life (New York: Penguin, 2000). Most of the material in Quiet about Parks is drawn from this work.

A note about Parks: Some have questioned the singularity of her actions, pointing out that she'd had plenty of civil rights training before boarding that bus. While this is true, there's no evidence, according to Brinkley, that Parks acted in a premeditated manner that evening, or even as an activist; she was simply being herself. More important for Quiet's purposes, her personality did not prevent her from being powerful; on the contrary, it made her a natural at nonviolent resistance.

2. "Hai cực Bắc–Nam của tính cách": Winifred Gallagher (quoting J. D. Higley), "How We Become What We Are," The Atlantic Monthly, September 1994. (Higley was talking about boldness and inhibition, not extroversion and introversion per se, but the concepts overlap in many ways.)

3. Nó điều khiển việc chúng ta thực hiện thường xuyên đến đâu các hoạt động như tập thể thao: Robert M. Stelmack, "On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman,"; Marvin Zuckerman và Robert M. Stelmack, On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman (San Diego: Elsevier, 2004), trang 22. Caroline Davis, "Motivations to Exercise as a Function of Personality Characteristics, Age, and Gender," Personality and Individual Differences 19, no. 2 (1995): trang 165–174.

4. ngoại tình: Daniel Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are (New York: Oxford University Press, 2007), trang 100. See also David P. Schmitt, "The Big Five Related to Risky Sexual Behaviour Across 10 World Regions: Differential Personality Associations of Sexual Promiscuity and Relationship Infidelity," European Journal of Personality 18, no. 4 (2004): trang 301–319.

5. làm việc hiệu quả mà không cần ngủ: William D. S. Killgore, “The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation,” Journal of Sleep Research 16, no. 4 (2007): trang 354–363. Xem cả Daniel Taylor và Robert M. McFatter, “Cognitive Performance After Sleep Deprivation: Does Personality Make a Difference?” Personality and Individual Differences 34, no. 7 (2003): trang 1179– 1193; và Andrew Smith và Andrea Maben, “Effects of Sleep Deprivation, Lunch, and Personality on

Performance, Mood, and Cardiovascular Function,” Physiology and Behavior 54, no. 5 (1993): trang 967–972.

6. học từ những sai lầm trong quá khứ: Xem chương 7.

7. đặt những canh bạc lớn trên thị trường chứng khoán: Xem chương 7.

8. làm một nhà lãnh đạo giỏi: Xem chương 2.

9. đặt những câu hỏi như : “Nếu trong trường hợp đó thì mọi việc sẽ ra sao?”: Xem chương

3 và chương 7.

10. những chủ đề được nghiên cứu nhiều nhất: As of May 2, 2010, in the PSYCINFO database, there were 9,194 entries on “extraversion,” 6,111 on “introversion,” and 12,494 on the overlapping subject of “neuroticism.” There were fewer entries for the other “Big 5” personality traits: openness to experience, conscientiousness, and agreeableness. Similarly, as of June 14, 2010, a Google scholar search found about 64,700 articles on “extraversion,” 30,600 on “extroversion,” 55,900 on “introversion,” and 53,300 on “neuroticism.” The psychologist William Graziano, in an e-mail dated July 31, 2010, refers to introversion/extroversion as “the 300 lb. gorilla of personality, meaning that it is big and cannot be ignored easily.”

11. trong Kinh Thánh: Xem “A Note on Terminology.”

12. một số nhà nghiên cứu tâm lý tiến hóa: Xem chương 6.

13. một phần ba cho tới một phần hai dân số nước Mỹ là những người hướng nội: Rowan Bayne, in The Myers-Briggs Type Indicator: A Critical Review and Practical Guide (London: Chapman and Hall, 1995), 47, finds the incidence of introversion at 36 percent, which is in turn determined from Isabel Myers’s own study from 1985. A more recent study, published by the

Center for Applications of Psychological Type Research Services in 1996, sampled 914,219 people and found that 49.3 percent were extroverts and 50.7 percent were introverts. See "Estimated Frequencies of the Types in the United States Population," a brochure published by the Center for Application of Psychological Type (CAPT) in 1996 and 2003. That the percentage of introverts found by these studies rose from 36 percent to 50.7 percent doesn't necessarily mean that there are now more introverts in the United States, according to CAPT. It may be "simply a reflection of the populations sampled and included." In fact, a wholly separate survey, this one using the Eysenck Personality Inventory and Eysenck Personality Questionnaire rather than the Myers-Briggs test, indicates that extraversion scores have

increased over time (from 1966 to 1993) for both men and women: see Jean M. Twenge, "Birth Cohort Changes in Extraversion: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1966–1993," Personality and Individual Differences 30 (2001): 735–48.

14. Mỹ là một trong số những nước hướng ngoại nhất trên thế giới: This has been noted in two studies:

(1) Juri Allik and Robert R. McCrae, "Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles Across 36 Cultures," Journal of Cross-Cultural Psychology 35 (2004): 13–28; and (2) Robert R. McCrae and Antonio Terracciano, "Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits," Journal of Personality and Social Psychology 89:3 (2005): 407–25.

15. Người hay nói, ví dụ: William B. Swann Jr. and Peter J. Rentfrow, "Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding," Journal of Personality and Social Psychology 81, no. 6 (2001): 1160–75.

16. Tốc độ nói cũng ảnh hưởng: Howard Giles and Richard L. Street Jr., "Communicator Characteristics and Behavior," in M. L. Knapp and G. R. Miller, eds., Handbook of Interpersonal Communication, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), 103–61. (But note some good news for introverts: slow speech can be perceived as honest and benevolent, according to other studies.)

17. người nói lớn thường được đánh giá là thông minh hơn: Delroy L. Paulhus and Kathy L. Morgan, "Perceptions of Intelligence in Leaderless

Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance," Journal of Personality and Social Psychology 72, no. 3 (1997): 581–91.

18. một nghiên cứu không chính thức: Laurie Helgoe, Introvert Power: Why Your Inner Life Is Your Hidden Strength(Naperville, IL: Sourcebooks, 2008), 3–4.

19. định luật vạn vật hấp dẫn: Gale E. Christianson, Isaac Newton (Oxford University Press, Lives and Legacies Series, 2005).

20. thuyết tương đối: Walter Isaacson, Einstein: His Life and Universe (New York: Simon & Schuster, 2007), 4, 12, 18, 2, 31, etc.

21. "The Second Coming" của W. B. Yeats: Michael Fitzgerald, The Genesis of Artistic Creativity: Asperger's Syndrome and the Arts (London: Jessica Kingsley, 2005), 69. Xem cả Ira Progoff, Jung's Psychology and Its Social Meaning (London: Routledge, 1999), 111–12.

22. các bản dạ khúc của Chopin: Tad Szulc, Chopin in Paris: The Life and Times of the Romantic Composer (New York: Simon & Schuster, 2000), 69.

23. bộ tiểu thuyết "Đi tìm thời gian đã mất" của Proust: Alain de Botton, How Proust Can Change Your Life (New York: Vintage International), 1997.

24. Peter Pan: Lisa Chaney, Hide-and-Seek with Angels: A Life of J. M. Barrie (New York: St. Martin's Press,

2005), 2.

25. các tiểu thuyết "Một chín tám tư" và "Trại súc vật" của Orwell: Fitzgerald, The Genesis of Artistic Creativity, 89.

26. Charlie Brown: David Michaelis, Schulz and Peanuts: A Biography (New York: Harper, 2007).

27. "Schindler's List", "E.T.", và "Close Encounters of the Third Kind": Joseph McBride, Steven Spielberg: A Biography (New York: Simon & Schuster, 1997), 57, 68.

28. Google: Ken Auletta, Googled: The End of the World as We Know It (New York: Penguin, 2009), 32

29. Harry Potter: Interview of J. K. Rowling by Shelagh Rogers and Lauren McCormick, Canadian Broadcasting Corp., October 26, 2000.

30. “Cả E=mc2 lẫn ‘Thiên đường đã mất’ đều không”: Winifred Gallagher, I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are (New York: Random House, 1996), 26.

31. phần lớn các giáo viên tin rằng: Charles Meisgeier et al., “Implications and Applications of Psychological Type to Educational Reform and Renewal,” Proceedings of the First Biennial International Conference on Education of the Center for Applications of Psychological Type (Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1994), 263–71.

32. Carl Jung đã xuất bản một cuốn sách bom tấn: Carl G. Jung, Psychological Types (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971; originally published in German as Psychologische Typen [Zurich: Rascher Verlag, 1921]), see esp. 330–37.

33. phần lớn các trường đại học và các công ty, tập đoàn hàng đầu trên thế giới: E-mail to the author, dated July 9, 2010, from Leah L. Walling, director, Marketing Communications and Product Marketing, CPP, Inc.

34. người hướng nội và hướng ngoại cần những mức độ kích thích khác nhau … Rất nhiều người sợ nói chuyện phiếm: Xem PHẦN HAI: “BẢN CHẤT SINH HỌC CỦA BẠN, BẢN CHẤT THỰC SỰ CỦA BẠN?”

35. hướng nội không phải là một từ đồng nghĩa với ẩn dật hay khinh người.: Introversion is also very

different from Asperger’s syndrome, the autism spectrum disorder that involves difficulties with social

interactions such as reading facial expressions and body language. Introversion and Asperger’s both can involve feeling overwhelmed in social settings. But unlike people with Asperger’s, introverts often have strong social skills. Compared with the one third to one half of Americans who are introverts, only one in five thousand people has Asperger’s. See National Institute of Neurological Disorders and Stroke, Asperger Syndrome Fact Sheet,

http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.htm.

36. người hướng nội vô cùng rõ rệt, E. M. Forster: Sunil Kumar, A Companion to E. M. Forster, vol. 1 (New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2007).

37. “tình yêu giữa người với người ở sắc thái tuyệt đối nhất của nó.”: E. M. Forster, Howards End (London: Edward Arnold, 1910).

38. Nhút nhát, rụt rè là nỗi sợ sự không chấp nhận của xã hội: Elaine N. Aron et al., “Adult Shyness: The Interaction of Temperamental Sensitivity and an Adverse Childhood Environment,” Personality and Social Psychology Bulletin 31 (2005): 181–97.

39. đôi lúc chúng giao nhau: Many articles address this question. See, for example, Stephen R. Briggs,

“Shyness: Introversion or Neuroticism?” Journal of Research in Personality 22, no. 3 (1988): 290–307.

40. “Một kẻ như thế chắc chắn sẽ chỉ có thể kết thúc mình trong một nhà thương điên”: William McGuire and R. F. C. Hall, C. G. Jung Speaking: Interviews and Encounters (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977), 304.

41. Phần Lan là một quốc gia nổi tiếng hướng nội: Aino Sallinen-Kuparinen et al., Willingness to Communicate, Communication Apprehension, Introversion, and Self-Reported Communication Competence: Finnish and American Comparisons. Communication Research Reports, 8 (1991): 57.

42. Rất nhiều người hướng nội cũng “đặc biệt nhạy cảm”: Xem chương 6.

CHƯƠNG 1: THE RISE OF THE “MIGHTY LIKEABLE FELLOW”

1. Thời gian: năm 1902… đã từng kìm chân chính ông trong quá khứ: Giles Kemp and Edward Claflin, Dale Carnegie: The Man Who Influenced Millions (New York: St. Martin’s Press, 1989). The 1902 date is an estimate based on the rough contours of Carnegie’s biography.

3. “Trong những ngày mà phòng tắm và đàn piano còn là những thứ vô cùng xa xỉ”: Dale Carnegie, The Quick and Easy Way to Effective Speaking (New York: Pocket Books, 1962; revised by Dorothy Carnegie from Public

Speaking and Influencing Men in Business, by Dale Carnegie).

4. "Nền Văn Hóa Của Đức Tính" sang "Nền Văn Hóa Của Tính Cách": Warren Susman, Culture as History: The Transformation of American Society in the Twentieth Century (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 2003), 271–85. See also Ian A. M. Nicholson, "Gordon Allport, Character, and the 'Culture of Personality,' 1897–1937," History of Psychology 1, no. 1 (1998): 52–68.

5. Thậm chí từ ngữ tính cách (personality) vẫn còn chưa tồn tại trong tiếng Anh cho đến tận thế kỷ thứ 18: Susman, Culture as History, 277: The modern idea of personality emerged in the early twentieth century and came into its own only in the post–World War I period. By 1930, according to the early personality psychologist Gordon W. Allport, interest in personality had reached "astonishing proportions." See also Sol Cohen, "The Mental Hygiene Movement, the Development of Personality and the School: The Medicalization of American Education," History of Education Quarterly 32, no. 2 (1983), 123–49.

6. Vào năm 1790, chỉ có khoảng 3% … hơn một phần ba dân số toàn quốc đã là những cư dân thành thị: Alan Berger, The City: Urban Communities and Their Problems (Dubuque, IA: William C. Brown Co., 1978). See also Warren Simpson Thompson et al., Population Trends in the United States (New York: Gordon and Breach Science Publishers, 1969).

7. "Tất cả chúng ta không thể đều sống hết ở thành phố": David E. Shi, The Simple Life: Plain Living and High Thinking in American Culture (Athens, GA: University of Georgia Press, 1985), 154.

8. "Lý do một người này được thăng chức hay một người khác bị xã hội tảng lờ và tẩy chay": Roland Marchand, Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920–1940 (Berkeley: University of California Press, 1985), 209.

9. The Pilgrim's Progress: John Bunyan, The Pilgrim's Progress (New York: Oxford University Press, 2003). See also Elizabeth Haiken, Venus Envy: A History of Cosmetic Surgery (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997), 99.

10. một con người vô cùng khiêm tốn … "không bao giờ bị vấy bẩn bởi uy quyền": Amy Henderson, "Media and the Rise of Celebrity Culture," Organization of American Historians Magazine of History 6 (Spring 1992).

11. Một cuốn sách khuyên bảo khá nổi tiếng xuất bản năm 1899: Orison Swett Marden, Character: The Grandest Thing in the World (1899; reprint, Kessinger Publishing, 2003), 13.

12. Nhưng đến năm 1920, những cuốn sách tự-giúp-đỡ-bản-thân nổi tiếng … "Đó là cách xây dựng

danh tiếng cho một nhân cách": Susman, Culture as History, 271–85.

14. Tạp chí Success và cả tuần báo The Saturday Evening Post: Carl Elliott, Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream (New York: W. W. Norton, 2003), 61.

15. một kỹ năng bí ẩn khác có tên "sức quyến rũ": Susman, 279.

16. "Những người đi ngang qua ngoài phố": Hazel Rawson Cades, "A Twelve-to-Twenty Talk," Women's

Home Companion, September 1925: 71 (cited by Haiken, p. 91).

17. hết thảy người dân Mỹ đều bị ám ảnh bởi những minh tinh màn bạc: In 1907 there were five thousand movie theaters in the United States; by 1914 there were 180,000 theaters and counting. The first films appeared in 1894, and though the identities of screen actors were originally kept secret by the film studios (in keeping with the ethos of a more private era), by 1910 the notion of a "movie star" was born. Between 1910 and 1915 the influential filmmaker D. W. Griffith made movies in which he juxtaposed close-ups of the stars with crowd scenes. His message was clear: here was the successful personality, standing out in all its glory against the undifferentiated nobodies of the world. Americans absorbed these messages enthusiastically. The vast majority of biographical profiles published in The Saturday Evening Post and Collier's at the dawn of the twentieth century were about politicians, businessmen, and professionals. But by the 1920s and 1930s, most profiles were written about entertainers like Gloria Swanson and Charlie Chaplin. (See Susman and Henderson; See also Charles Musser, The Emergence of Cinema: The American Screen to 1907 [Berkeley: University of California Press, 1994], 81; and Daniel Czitrom, Media and the American Mind: From Morse to McLuhan [Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982, p. 42].)

18. "Giấy mỏng vân lụa của Eaton's Highland": Marchand, Advertising the

American Dream, 11.

19. “Khắp nơi xung quanh, mọi người đều đang âm thầm đánh giá bạn”: Jennifer Scanlon, Inarticulate Longings: The Ladies’ Home Journal, Gender, and the Promises of Consumer Culture (Routledge, 1995), 209.

20. “Những ánh mắt vô cùng nghiêm khắc đang bủa vây lấy bạn ngay chính lúc này đây!”: Marchand, Advertising the American Dream, 213.

21. “Đã bao giờ thử tự chào bán chính bạn cho chính bạn chưa?”: Marchand, 209.

22. “Hãy để gương mặt của bạn bộc lộ sự tự tin, chứ không phải lo lắng!”: Marchand, Advertising the American Dream, 213.

23. “khát khao được hạnh phúc, được thành công, được chiến thắng”: This ad ran in Cosmopolitan, August 1921: 24.

24. “Tôi phải làm thế nào để có thể trở nên nổi tiếng hơn đây?”: Rita Barnard, The Great Depression and the Culture of Abundance: Kenneth Fearing, Nathanael West, and Mass Culture in the 1930s (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995), 188. See also Marchand, Advertising the American Dream, 210.

25.– cả hai giới tính đều thể hiện phần nào sự kín đáo, dè dặt … có thể bị coi là “lạnh nhạt”: Patricia 26 A. McDaniel,Shrinking Violets and Caspar Milquetoasts: Shyness, Power, and Intimacy in the United States, 1950–1995(New York: New York University Press, 2003), 33–43.

26. Vào thập kỷ 1920, nhà tâm lý học có tầm ảnh hưởng … “Nền văn minh đương đại của chúng ta

… có vẻ đặt giá trị cao hơn vào những con người hùng hổ”: Nicholson, “Gordon Allport, Character, and the Culture of Personality, 1897–1937,” 52–68. See also Gordon Allport, “A Test for Ascendance-Submission,”Journal of Abnormal & Social Psychology 23 (1928): 118–36. Allport, often referred to as a founding figure of personality psychology, published “Personality Traits: Their Classification and Measurement” in 1921, the same year Jung published Psychological Types. He began teaching his course “Personality: Its Psychological and Social Aspects” at Harvard University in 1924; it was probably the first course in personality ever taught in the United States.

27. Chính Jung … “khơi dậy rất nhiều ác cảm của xã hội với loại người này”: C. G. Jung, Psychological Types(Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990; reprint of 1921 edition), 403–5.

28. Hội chứng IC, như nó sau này được biết đến rộng rãi … “miễn là bạn có đủ chất để chống lưng cho nó”: Haiken, 27 Venus Envy, 111–14.

29. bất chấp giọng điệu lạc quan của bài báo này … “Một tính cách lành mạnh cho mọi con em của chúng ta”: McDaniel, Shrinking Violets, 43–44.

30. Những bậc phụ huynh—hoàn toàn có ý tốt … đồng ý rằng: Encyclopedia of Children and Childhood

in History and Society: “Shyness,” http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html.

31. Một số còn ngăn cấm… để các em học được cách hòa nhập vào với: David Riesman, The Lonely Crowd(Garden City, NY: Doubleday Anchor, reprinted by arrangement with Yale University Press, 1953), esp. 79–85 and 91. See also “The People: Freedom—New Style,” Time, September 27, 1954.

32. Những trẻ em hướng nội … “sự phát triển tính tình bất bình thường nào”: William H. Whyte, The Organization Man (New York: Simon & Schuster, 1956; reprint, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002), 382, 384.

33. Tổng Giám Sự Hành Chính (provost) của đại học Harvard, Paul Buck: Jerome Karabel, The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton (Boston: Houghton Mifflin, 2005), 185, 223.

34. “Chúng tôi gần như không có việc gì để dùng đến những loại người người hướng nội ‘siêu thông minh’”: Whyte, The Organization Man, 105.

35. Vị trưởng khoa này … “và sẽ đỡ hơn rất nhiều nếu họ có thể tạo một ấn tượng tốt”: Whyte, The Organization Man, 212.

36. “Cùng bán IBM”: Hank Whittemore, “IBM in Westchester—The Low Profile of the True Believers.” New York, May 22, 1972. The singing ended in the 1950s, according to this article. For the full words to “Selling IBM,” see http://www.digibarn.com/collections/songs/ibm-songs.

37. Những người còn lại trong biên chế nhân viên … quảng cáo in của Equanil nói rõ: Louis Menand,

"Head Case: Can Psychiatry Be a Science?" The New Yorker, March 1, 2010.

38. Vào những năm 1960, quảng cáo thuốc an thần Serentil: Elliott, Better Than Well, xv.

39. Hướng ngoại là thành tố có trong cả từng nhiễm sắc thể của mỗi chúng ta: Kenneth R. Olson, "Why Do Geographic Differences Exist in the Worldwide Distribution of Extraversion and Openness to Experience? The History of Human Emigration as an Explanation," Individual Differences Research 5, no. 4 (2007): 275–88. See also Chuansheng Chen, "Population Migration and the Variation of Dopamine D4 Receptor (DRD4) Allele Frequencies Around the Globe," Evolution and Human Behavior 20 (1999): 309–24.

40. đế chế La Mã, nơi có những người mà với họ hình phạt nặng nề nhất là bị trục xuất ra khỏi thành phố: Mihalyi Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (New York: Harper Perennial, 1990), 165.

41. Thậm chí cả những cuộc phục hưng Thiên Chúa giáo ở Mỹ, từ tận giai đoạn thời kỳ Đại Tỉnh Thức đầu tiên: Long before that silver-tongued Chautauqua speaker turned Dale Carnegie's world upside down, religious revivals were taking place under huge tents all over the country. Chautauqua itself was inspired by these "Great Awakenings," the first in the 1730s and 1740s, and the second in the early decades of the nineteenth century. The Christianity on offer in the Awakenings was new and theatrical; its leaders were sales-oriented, focused on packing followers under their great tents. Ministers' reputations depended on how exuberant they were in speech and gesture.

The star system dominated Christianity long before the concept of movie stars even existed. The dominant evangelist of the First Great Awakening was a British showman named George Whitefield who drew standing-room-only crowds with his dramatic impersonations of biblical figures and unabashed weeping, shouting, and crying out. But where the First Great Awakening balanced drama with intellect and gave birth to universities like Princeton and Dartmouth, the Second Great Awakening was even more

personality-driven; its leaders focused purely on drawing crowds. Believing, as many megachurch pastors do today, that too academic an approach would fail to pack tents, many evangelical leaders gave up on intellectual values altogether and embraced their roles as salesmen and entertainers. “My theology! I didn’t know I had any!” exclaimed the nineteenth-century evangelist D. L. Moody.

This kind of oratory affected not only styles of worship, but also people’s ideas of who Jesus was. A 1925 advertising executive named Bruce Fairchild Barton published a book called The Man Nobody Knows. It presented Jesus as a superstar sales guy who “forged twelve men from the bottom ranks of business into an organization that conquered the world.” This Jesus was no lamb; this was “the world’s greatest business executive” and “The Founder of Modern Business.” The notion of Jesus as a role model for business leadership fell on extraordinarily receptive ears. The Man Nobody Knowsbecame one of the best-selling nonfiction books of the twentieth century, according to Powell’s Books. See Adam S. McHugh, Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture (Downers Grove, IL: IVP Books, 2009), 23–25. See also Neal Gabler, Life: The Movie: How Entertainment Conquered Reality (New York: Vintage Books, 1998), 25–26.

42. những cư dân Mỹ bắt đầu ngưỡng mộ hành động: Richard Hofstadter, Anti-Intellectualism in American Life (New York: Vintage Books, 1962); see, for example, pp. 51 and 256–57.

43. chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1828: Neal Gabler, Life: The Movie, 28.

44. John Quincy Adams, tình cờ: Steven J. Rubenzer et al., “Assessing the U.S. Presidents Using the Revised

NEO Personality Inventory,” Assessment 7, no. 4 (2000): 403–20.

45. “Sự tôn trọng mà chúng ta có dành cho những tính cách cá nhân”: Harold Stearns, America and the Young Intellectual(New York: George H. Duran Co., 1921).

46. “Thật kỳ lạ khi nghĩ về mức độ chú ý”: Henderson, “Media and the Rise of Celebrity Culture.”

47. đi lang thang như những đám mây trôi vô định: William Wordsworth, “I Wandered Lonely as a

Cloud," 1802.

48. đắm mình trong sự tĩnh lặng của Walden Pond: Henry David Thoreau, Walden, 1854.

49. Số lượng những người Mỹ tự coi mình là nhút nhát, rụt rè: Bernardo Carducci and Philip G.

Zimbardo, "Are You Shy?" Psychology Today, November 1, 1995.

50. "Chứng rối loạn lo lắng xã hội" … một phần năm dân số: M. B. Stein, J. R. Walker, and D. R. Forde, "Setting Diagnostic Thresholds for Social Phobia: Considerations from a Community Survey of Social Anxiety,"American Journal of Psychiatry 151 (1994): 408–42.

51. Phiên bản mới nhất của cuốn Diagnostic and Statistical Manual (DSM-IV): American Psychiatric Association, Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 4th ed. (DSM-IV), 2000. See 300.23, "Social Phobia (Social Anxiety Disorder)": "The diagnosis is appropriate only if the avoidance, fear, or anxious anticipation of encountering the social or performance situation interferes significantly with the person's daily routine, occupational functioning, or social life, or if the person is markedly distressed about having the phobia.… In feared social or performance situations, individuals with Social Phobia experience concerns about embarrassment and are afraid that others will judge them to be anxious, weak, 'crazy,' or stupid. They may fear public speaking because of concern that others will notice their trembling hands or voice or they may experience extreme anxiety when conversing with others because of fear that they will appear inarticulate.… The fear or avoidance must interfere significantly with the person's normal routine, occupational or academic functioning, or social activities or relationships, or the person must experience marked distress about having the phobia. For example, a person who is afraid of speaking in public would not receive a diagnosis of Social Phobia if this activity is not routinely encountered on the job or in the classroom and the person is not particularly distressed about it."

52. "Sẽ là không đủ… nếu bạn chỉ có thể ngồi bên bàn máy tính": Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence (New York: Bantam, 2000), 32.

53. vẫn chiếm vị trí hàng đầu trong số các sách bán chạy nhất: See, for example,

http://www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.html.

54. “tất cả mọi nói chuyện đều là để bán hàng và tất cả mọi sự bán hàng đều phải qua nói chuyện”: Michael Erard, Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean (New York: Pantheon, 2007), 156.

55. với hơn 12.500 câu lạc bộ trải khắp 113 nước khác nhau trên thế giới: http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatisToastmasters.aspx (accessed September

10, 2010).

56. Video quảng cáo cho website của Toastmasters:

http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx (accessed July 29, 2010). Click on “Welcome to

Toastmasters! The entire 15 minute story.

CHƯƠNG 3: KHI SỰ CỘNG TÁC GIẾT CHẾT TÍNH SÁNG TẠO

1. “Tôi là một con ngựa chỉ có thể mang một bộ yên cương”: Albert Einstein, in “Forum and Century,” vol. 84, pp. 193–94 (the thirteenth in the Forum series Living Philosophies, a collection of personal philosophies of famous people, published in 1931).

2. “5 tháng Ba, 1975”: The story of Stephen Wozniak throughout this chapter is drawn largely from his autobiography, iWoz (New York: W. W. Norton, 2006). The description of Woz as being the “nerd soul” of Apple comes from http://valleywag.gawker.com/220602/wozniak-jobs-design-role-overstated.

3. một loạt các nghiên cứu về bản chất của tính sáng tạo: Donald W. MacKinnon, “The Nature and Nurture of Creative Talent” (Walter Van Dyke Bingham Lecture given at Yale University, New Haven, Connecticut, April 11, 1962). See also MacKinnon, “Personality and the Realization of Creative Potential,” Presidential Address presented at Western Psychological Association, Portland, Oregon, April 1964.

4. Một trong những khám phá quan trọng nhất của họ: See, for example, (1)

Gregory J. Feist, "A Meta- Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity," Personality and Social Psychology Review 2,

no. 4 (1998): 290–309; (2) Feist, "Autonomy and Independence," Encyclopedia of Creativity, vol. 1 (San Diego, CA: Academic Press, 1999), 157–63; and (3) Mihaly Csikszentmihalyi, Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention (New York: Harper Perennial, 1996), 65–68. There are some studies showing a correlation between extroversion and creativity, but in contrast to the studies by MacKinnon, Csikszentmihalyi, and Feist, which followed people whose careers had proven them to be exceptionally creative "in real life," these tend to be studies of college students measuring subjects' creativity in more casual ways, for example by analyzing their personal hobbies or by asking them to play creativity games like writing a story about a picture. It's likely that extroverts would do better in high-arousal settings like these. It's also possible, as the psychologist Uwe Wolfradt suggests, that the relationship between introversion and creativity is "discernable at a higher level of creativity only." (Uwe Wolfradt, "Individual Differences in Creativity: Personality, Story Writing, and Hobbies,"European Journal of Personality 15, no. 4, [July/August 2001]: 297–310.)

5. Hans Eysenck: Hans J. Eysenck, Genius: The Natural History of Creativity (New York: Cambridge University Press, 1995).

6. "Sự sáng tạo—trái tim của một nền kinh tế tri thức": Malcolm Gladwell, "Why Your Bosses Want to Turn Your New Office into Greenwich Village," The New Yorker, December 11, 2000.

7. "Không ai trong chúng ta thông minh bằng tất cả chúng ta": Warren Bennis, Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration (New York: Basic Books, 1997).

8. "Michelangelo cũng phải có những phụ tá": Clay Shirky, Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations (New York: Penguin, 2008).

9. họ càng lúc càng tổ chức nhân sự của mình thành những teams (đội, nhóm): Steve Koslowski and Daniel Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams," Psychological Science in the Public Interest 7, no. 3 (2006): 77–124.

10. Tới năm 2000, theo ước tính đã có: Dennis J. Devine, "Teams in

Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness,” Small Group Research 20 (1999): 678–711.

11. ngày nay gần như tất cả bọn họ đều làm thế: Frederick Morgeson et al., “Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes,” Journal of Management 36, no. 1 (2010): 5–39.

12. 91% các quản lý cấp cao tin tưởng rằng: Ibid.

13. Chuyên viên tư vấn Stephen Harvill nói với tôi rằng: Author interview, October 26, 2010.

14. trên 70% nhân viên ngày nay: Davis, “The Physical Environment of the Office.” See also James C. McElroy and Paula C. Morrow, “Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi- Field Experiment in a Multi-Generational Setting,” Human Relations 63, no. 5 (2010): 609–36. See also Davis, “The Physical Environment of the Office”: open-plan offices are “the most popular office design” today. See also Joyce Gannon, “Firms Betting Open-Office Design, Amenities Lead to Happier, More Productive Workers,” Post-Gazette (Pittsburgh), February 9, 2003. See also Stephen Beacham, Real Estate Weekly, July 6, 2005. The first company to use an open plan in a high-rise building was Owens Corning, in 1969. Today, many companies use them, including Proctor & Gamble, Ernst & Young, GlaxoSmithKline, Alcoa, and H. J. Heinz.http://www.owenscorning.com/acquainted/about/history/1960.asp. See also Matthew Davis et al., “The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues,” in G. P. Hodgkinson and J. K. Ford, eds., International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 26 (Chichester, UK: Wiley, 2011), 193–235: “… there was a ‘widespread introduction of open-plan and landscaped offices in North America in the 1960s and 1970s.’ ” But see Jennifer Ann McCusker, “Individuals and Open Space Office Design: The Relationship Between Personality and Satisfaction in an Open Space Work Environment,” dissertation, Organizational Studies, Alliant International University, April 12, 2002 (“the concept of open space design began in the mid 1960s with a group of German management consultants,” citing Karen A. Edelman, “Take Down the Walls,” Across the Board 34, no. 3 [1997]: 32–38).

15. Lượng diện tích dành cho một nhân viên đã giảm: Roger Vincent, “Office Walls Are Closing in on Corporate Workers,” Los Angeles Times, December 15, 2010.

16. “Đã có một bước chuyển từ ‘Tôi làm việc’ sang ‘Chúng Tôi làm việc’”: Paul B. Brown, “The Case for Design,” Fast Company, June 2005.

17. Đối thủ cạnh tranh với ông, hãng nội thất văn phòng Herman Miller, Inc.: “New Executive Office- scapes: Moving from Private Offices to Open Environments,” Herman Miller Inc., 2003.

18. Vào năm 2006, Trường Kinh Tế Ross trực thuộc Đại học Michigan: Dave Gershman, “Building Is ‘Heart and Soul’ of the Ross School of Business,” mlive.com, January 24, 2009. See also Kyle Swanson,

“Business School Offers Preview of New Home, Slated to Open Next Semester,” Michigan Daily, September 15, 2008.

19. Theo một bản điều tra toàn quốc tiến hành năm 2002: Christopher Barnes, “What Do Teachers Teach? A Survey of America’s Fourth and Eighth Grade Teachers,” conducted by the Center for Survey Research and Analysis, University of Connecticut, Civic Report no. 28, September 2002. See also Robert

E. Slavin, “Research on Cooperative Learning and Achievement: What We Know, What We Need to Know,”Contemporary Educational Psychology 21, no. 1 (1996): 43–69 (citing 1993 national survey findings that 79 percent of elementary school teachers and 62 percent of middle school teachers made sustained use of cooperative learning). Note that in “real life,” many teachers are simply throwing students into groups but not using “cooperative learning” per se, which involves a highly specific set of procedures, according to an e-mail sent to the author by Roger Johnson of the Cooperative Learning Center at the University of Minnesota.

20. “cách học ‘cộng tác’ ”: Bruce Williams, Cooperative Learning: A Standard for High Achievement(Thousand Oaks, CA: Corwin, 2004), 3–4.

21. Janet Farrall và Leonie Kronborg: Janet Farrall and Leonie Kronborg, “Leadership Development for the Gifted and Talented,” in Fusing Talent—Giftedness in Australian Schools, edited by M. McCann and F. Southern (Adelaide: The Australian Association of Mathematics Teachers, 1996).

22. “Đằng nào thì các nhân viên bây giờ cũng đã bê cả cuộc đời của họ lên Facebook và Twitter rồi”: Radio interview with Kai Ryssdal, “Are Cubicles Going Extinct?”, Marketplace, from American Public Media, December 15, 2010.

23. Một lượng đặc biệt lớn những người yêu thích máy tính thời kỳ đầu tiên: Sarah Holmes and Philip

L. Kerr, “The IT Crowd: The Type Distribution in a Group of Information Technology Graduates,” Australian Psychological Type Review 9, no. 1 (2007): 31–38. See also Yair Amichai- Hamburger et al., “ ‘On the Internet No One Knows I’m an Introvert’: Extraversion, Neuroticism, and Internet Interaction,”CyberPsychology and Behavior 5, no. 2 (2002): 125–28.

24. “Ai trong giới công nghệ cũng đều biết một lẽ hiển nhiên rằng mã nguồn mở thu hút những người hướng nội”: Dave W. Smith, e-mail to the author, October 20, 2010.

25. “Làm thế nào cậu bé đó, người tôi đã từng đánh bại trước đó rất dễ dàng”: See Daniel Coyle, The Talent Code (New York: Bantam Dell, 2009), 48.

26. ba nhóm người chơi violin chuyên nghiệp: K. Anders Ericsson et al., “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,” Psychological Review 100, no. 3 (1993): 363–406.

27. “Nghiêm túc tự học một mình”: Neil Charness et al., “The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise,”Applied Cognitive Psychology 19 (2005): 151–65.

28. Các sinh viên đại học hay tự học một mình: David Glenn, “New Book Lays Failure to Learn on Colleges’ Doorsteps,” The Chronicle of Higher Education, January 18, 2001.

29. Thậm chí kể cả những vận động viên xuất sắc của các môn thể thao đồng đội: Starkes and Ericsson, “Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sports Expertise,” Human Kinetics (2003): 67–71.

30. Trong rất nhiều lĩnh vực, Ericsson nói với tôi: Interview with the author, April 13, 2010.

31. cần khoảng mười ngàn giờ Luyện Tập Có Chủ Đích: By the age of eighteen, the best violinists in the Berlin Music Academy study had spent an average of over 7,000 hours practicing alone, about 2,000 hours more than the good violinists, and 4,000 hours more than the music teachers.

32. “lòng ham thích tò mò và việc quá tập trung vào một sở thích có vẻ rất lạ

với những người đồng trang lứa của họ": Csikszentmihalyi, Creativity, 177.

33. "bởi việc tập chơi nhạc hay học toán": Ibid., 65.

34. Madeleine L'Engle: Ibid., 253–54.

35. "Ngài Babbage kính mến": Charles Darwin, The Correspondence of Charles Darwin Volume 2: 1837– 1843(Cambridge, England: Cambridge University Press, 1987), 67.

36. Trò Chơi Cuộc chiến Lập Trình: These are described in Tom DeMarco and Timothy Lister, Peopleware: Productive Projects and Teams (New York: Dorset House, 1987).

37. Một khối lượng khổng lồ thông tin về các văn phòng mở: See, for example, the following: (1) Vinesh Oommen et al., "Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments? A Review," Asia Pacific Journal of Health Management 3, no. 2 (2008). (2) Aoife Brennan et al., "Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study," Environment and Behavior 34 (2002): 279. (3) James C McElroy and Paula Morrow, "Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting," Human Relations 63 (2010): 609. (4) Einar De Croon et al., "The Effect of Office Concepts on Worker Health and

Performance: A Systematic Review of the Literature," Ergonomics, 48, no. 2 (2005): 119–34. (5) J. Pejtersen et al., "Indoor Climate, Psychosocial Work Environment and Symptoms in Open-Plan Offices," Indoor Air 16, no. 5 (2006): 392–401. (6) Herman Miller Research Summary, 2007, "It's All About Me: The Benefits of Personal Control at Work." (7) Paul Bell et al., Environmental Psychology(Lawrence Erlbaum, 2005), 162. (8) Davis, "The Physical Environment of the Office."

38. con người có thể học tốt hơn sau khi đi dạo: Marc G. Berman et al., "The Cognitive Benefits of Interacting with Nature," Psychological Science 19, no. 12 (2008): 1207–12. See also Stephen Kaplan and Marc Berman, "Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self- Regulation,"Perspectives on Psychological Science 5, no. 1 (2010): 43–57.

39. Một nghiên cứu khác, lấy từ trên 38,000 lao động trí thức: Davis et al., "The Physical Environment of the Office."

40. Kể cả khả năng multitask … cũng chỉ là một nhầm tưởng sai lầm: John Medina, Brain Rules (Seattle, WA: Pear Press, 2008), 87.

41. Backbone Entertainment: Mike Mika, interview with the author, July 12, 2006.

42. Reebok International: Kimberly Blanton, “Design It Yourself: Pleasing Offices Laid Out by the Workers Who Use Them Can Be a Big Advantage When Companies Compete for Talent,” Boston Globe, March 1, 2005.

43. Trong suốt mười năm, kể từ năm 2000: TEDx Midwest Talk, October 15, 2010. Also, e-mail to the author, November 5, 2010.

44. Kafka, ví dụ: Anthony Storr, Solitude: A Return to the Self (New York: Free Press, 2005), 103.

45. Thậm chí cả con người vui vẻ hơn Kafka rất nhiều có tên Theodor Geisel: Judith Morgan and Neil Morgan, Dr. Seuss and Mr. Geisel: A Biography (New York: DaCapo, 1996).

46. người làm quảng cáo huyền thoại Alex Osborn: Alex Osborn, Your Creative Power (W. Lafayette, IN: Purdue University Press, 1948).

47. group brainstorming không thực sự có hiệu quả: Marvin D. Dunnette et al., “The Effect of Group Participation on Brainstorming Effectiveness for Two Industrial Samples,” Journal of Applied Psychology 47, no. 1 (1963): 30–37.

48. khoảng bốn mươi thí nghiệm khác: See, for example, Paul A. Mongeau and Mary Claire Morr, “Reconsidering Brainstorming,” Group Facilitation 1, no. 1 (1999): 14. See also Karan Girotra et al., “Idea Generation and the Quality of the Best Idea,” Management Science 56, no. 4 (April 2010): 591–605. (The highest level innovation comes from a hybrid process in which people brainstorm on their own before sharing ideas with colleagues.)

49. “những doanh nhân hẳn phải mất trí rồi”: Adrian Furnham, “The Brainstorming Myth,” Business Strategy Review 11, no. 4 (2000): 21–28.

50. brainstorm qua mạng Internet: Paul Mongeau and Mary Claire Morr, “Reconsidering Brainstorming.”

51. Điều tương tự cũng đúng với các nghiên cứu mang tính hàn lâm: Charlan

Nemeth and Jack Goncalo, "Creative Collaborations from Afar: The Benefits of Independent Authors," Creativity Research Journal 17, no. 1 (2005): 1–8.

52. tin rằng nhóm của họ làm việc tốt hơn nhiều: Keith Sawyer, Group Genius: The Creative Power of Collaboration (New York: Basic Books, 2007), 66.

53. nỗi sợ bị bẽ mặt ở nơi công cộng: Susan K. Opt and Donald A. Loffredo, "Rethinking Communication

Apprehension: A Myers-Briggs Perspective," Journal of Psychology 134, no. 5 (2000): 556–70.

54. hai đội bóng rổ của NCAA: James C. Moore and Jody A. Brylinsky, "Spectator Effect on Team Performance in College Basketball," Journal of Sport Behavior 16, no. 2 (1993): 77.

55. Nhà kinh tế học hành vi Dan Ariely: Dan Ariely, "What's the Value of a Big Bonus?" New York Times, November 19, 2008.

56. Gregory Berns: The Solomon Asch and Gregory Berns experiments are described in Gregory Berns,Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59–81. See also Sandra Blakeslee, "What Other People Say May Change What You See," New York Times, June 28, 2005. And see Gregory S. Berns et al., "Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation," Biological Psychiatry 58 (2005): 245– 53.

57. hoạt động mạnh ở thùy hạnh nhân: In fact, in some iterations of the experiment, where the volunteers played with a group of computers rather than with a group of people, their amygdalae stayed quiet even when they disagreed with the computers. This suggests that people who don't conform suffer not so much the fear of being wrong as the anxiety of being excluded from the group.

58. tương tác mặt-đối-mặt trực tiếp giúp gây dựng niềm tin: Belinda Luscombe, "Why E-Mail May Be Hurting Off-Line Relationships," Time, June 22, 2010.

59. rằng dân số đông đúc có liên quan mật thiết đến mức độ sáng tạo: Jonah Lehrer, "How the City Hurts Your Brain,"Boston Globe, January 2, 2009.

60. tạo ra những văn phòng mở "linh hoạt": Davis et al., "The Physical Environment of the Office."

61. Tại Pixar Animation Studios Bill Capodagli, "Magic in the Workplace: How Pixar and Disney Unleash the Creative Talent of Their Workforce," Effectif, September/October 2010: 43–45.

62. Tương tự, ở Microsoft: Michelle Conlin, "Microsoft's Meet-My-Mood Offices," Bloomberg Businessweek, September 10, 2007.

CHƯƠNG 4: LIỆU TÍNH CÁCH CÓ PHẢI LÀ SỐ PHẬN?

Một ghi chú chung về chương này: Chương 4 có đề cập đến các công trình của nhà tâm lý học Jerome Kagan về mức độ phản ứng cao (high reactivity). Một số nhà tâm lý học hiện đại sẽ cho rằng đây là một điểm giao nhau giữa tính hướng nội và một đặc điểm tính cách khác có tên "dễ hoảng loạn lo lắng" (neuroticism). Vì để đảm bảo mục đích dễ đọc, tôi đã không giải thích sự phân biệt này trong văn bản.

1. Ở một trong những nghiên cứu như vậy, bắt đầu từ năm 1989: This study is discussed at length in Jerome Kagan and Nancy Snidman, The Long Shadow of Temperament (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

2. "Lời miêu tả của Carl Jung về tính hướng nội và hướng ngoại": Ibid., 218.

3. Tom, khép kín, và Ralph, hướng ngoại: Jerome Kagan, Galen's Prophecy (New York: Basic Books, 1998), 158–61.

4. Một số người nói rằng tính khí là nền móng: See http://www.selfgrowth.com/articles/Warfield3.html.

5. một cơ quan rất quan trọng trong não bộ: Kagan and Snidman, The Long Shadow of Temperament, 10.

6. Khi cái đĩa bay đồ chơi kia trông có vẻ như nó đang lao thẳng vào giữa mặt bạn: This image comes from an online video with Joseph Ledoux, a scientist at NYU who studies the neural basis of emotions, especially fear and anxiety. See "Fearful Brain in an Anxious World," Science & the City,http://www.nyas.org/Podcasts/Atom.axd (accessed November 20,

2008).

7. “sự chú tâm đề phòng”: “Psychotherapy and the Highly Sensitive Person”, tác giả: Elaine N. Aron, (New York: Routledge, 2010), trang 14.

8. Chúng thực sự chuyển động mắt nhiều hơn: Various studies have documented these tendencies in high-reactive children. See, for example, Jerome Kagan, “Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children,” Child Development 363, no. 3 (1965): 609–28. See also Ellen Siegelman, “Reflective and Impulsive Observing Behavior,” Child Development 40, no. 4 (1969): 1213–22. These studies use the term “reflective” rather than “high-reactive,” but it’s a safe bet that they’re talking about the same group of children. Siegelman describes them as “preferring low-risk situations generally but choosing harder, more solitary intellectual tasks … less motorically active, and more cautious” (p. 1214). (Similar studies have been done on adults; see chapters 6 and 7.)

9. Các trẻ em có mức độ phản ứng cao cũng đồng thời có xu hướng suy nghĩ và cảm xúc sâu sắc: Elaine Aron, The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them (New York: Broadway Books), 2002.

10. Nếu một đứa bé có mức độ phản ứng cao vô tình làm hỏng đồ chơi của một đứa bé khác: See the studies by Grazyna Kochanska referred to in chapter 6.

11. một nhóm trẻ em nên chia sẻ một thứ đồ chơi mà ai cũng muốn như thế nào: Winifred Gallagher

(quoting Kagan), “How We Become What We Are.” The Atlantic Monthly, September 1994.

12. mắt xanh, hay bị dị ứng… gầy và có khuôn mặt dài hơn so với những người khác: Kagan, Galen’s

Prophecy, 160–61.

13. Cứ lấy các bộ phim của Disney làm ví dụ: Ibid., 161.

14. tính hướng nội và hướng ngoại có nền tảng sinh lý học: David G. Winter, Personality: Analysis and Interpretation of Lives (New York: McGraw-Hill, 1996), 511–16.

15. có khoảng 40 đến 50 phần trăm là do di truyền: Thomas J. Bouchard Jr. and Matt McGue, “Genetic and Environmental Influences on Human Psychological Differences,” Journal of Neurobiology 54 (2003): 4–5.

16. thuyết ưu sinh và thuyết Người da trắng thượng đẳng của Đức Quốc Xã: This has been written about in various places including, for example, Peter D. Kramer, Listening to Prozac (New York: Penguin, 1993), 150.

17. “Tôi đã bị lôi tuột đi, dẫu có gào thét hay đấm đá cũng vô ích, bởi chính những số liệu của tôi”:

Gallagher (quoting Kagan), “How We Become What We Are.”

18. Những phát hiện của ông về những trẻ em có mức độ phản ứng cao: Kramer, Listening to Prozac, 154.

19. Kagan đưa tôi vào văn phòng của ông bên trong Sảnh Đường William James: I conducted a series of interviews with Jerome Kagan between 2006 and 2010.

20. đã từng tự miêu tả bản thân khi còn nhỏ là một cậu bé luôn lo lắng: Jerome Kagan, An Argument for Mind (New Haven, CT: Yale University Press, 2006), 4, 7.

21. sợ nói trước đám đông là nỗi sợ số một ở Mỹ: Victoria Cunningham, Morty Lefkoe, and Lee Sechrest, “Eliminating Fears: An Intervention that Permanently Eliminates the Fear of Public Speaking,” Clinical Psychology and Psychotherapy 13 (2006): 183–93.

22. Hội chứng sợ phát biểu trước đông người có rất nhiều nguyên do: Gregory Berns, Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59–81.

23. những người hướng nội đặc biệt sợ nói trước đám đông hơn nhiều so với những người hướng ngoại.: Susan K. Opt and Donald A. Loffredo, “Rethinking Communication Apprehension: A Myers- Briggs Perspective,” Journal of Psychology 134, no. 5 (2000): 556–70. See also Michael J. Beatty, James

C. McCroskey, and Alan D. Heisel, “Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm,” Communication Monographs 65 (1998): 197–219. See also Peter D.

Macintyre and Kimly A. Thivierge, “The Effects of Speaker Personality on Anticipated Reactions to Public Speaking,” Communication Research Reports 12, no. 2 (1995): 125–33.

24. , trung bình khoảng một nửa trong số các lý do tạo nên sự đa dạng: David G. Winter, Personality, 512.

25. do nhiệt độ hay độ ẩm: Natasha Mitchell, “Jerome Kagan: The Father of Temperament,” radio

interview with Mitchell on ABC Radio International, August 26, 2006 (accessed at http://www.abc.net.au/rn/allinthemind/stories/2006/1722388.htm).

26. “leo qua hàng rào… nguy hiểm và phấn khích”: Gallagher (quoting Lykken), “How We Become What We Are.”

27. “Trường đại học luôn đầy những người hướng nội”: Interview with the author, June 15, 2006.

28. nếu được nuôi dưỡng bởi những gia đình quan tâm nhiều đến con cái… “các nhánh khác nhau trên cùng một cành cây tính cách”: Winifred Gallagher, I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are (New York: Random House, 1996), 29, 46–50. See also Kagan and Snidman, The Long Shadow of Temperament, 5.

29. cơ chế để trẻ em đạt được cảm giác về sai-đúng của mình: Grazyna Kochanska and R. A. Thompson, “The Emergence and Development of Conscience in Toddlerhood and Early Childhood,” in Parenting and Children’s Internalization of Values, edited by J. E. Grusec and L. Kucynski (New York: John Wiley and Sons), 61. See also Grazyna Kochanska, “Toward a Synthesis of Parental Socialization and Child Temperament in Early Development of Conscience,” Child Development 64 no. 2 (1993): 325–47; Grazyna Kochanska and Nazan Aksan, “Children’s Conscience and Self-Regulation,” Journal of Personality 74, no. 6 (2006): 1587–1617; Grazyna Kochanska et al., “Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories,” Journal of Personality and Social Psychology 97, no. 2 (2009): 322–33.

30. bi kịch của một tính cách táo bạo và tràn đầy năng lượng: Gallagher, I.D., 46–50.

31. mang tên “Lý Thuyết Hoa Phong Lan””: David Dobbs, “The Science of Success,” The Atlantic magazine, 2009. See also Jay Belsky et al., “Vulnerability Genes or Plasticity Genes?” Molecular Psychiatry, 2009: 1–9; Michael Pluess and Jay Belsky, “Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare,” The Journal of Child Psychology and Psychiatry 50, no. 4 (2009): 396–404; Pluess and Belsky, “Differential Susceptibility to Rearing Experience: Parenting and Quality Child Care,” Developmental Psychology 46, no. 2 (2010): 379–90; Jay Belsky and Michael Pluess, “Beyond Diathesis Stress: Differential Susceptibility to Environmental Influences,” Psychological Bulletin 135, no. 6 (2009): 885–908; Bruce J. Ellis and W. Thomas Boyce, “Biological Sensitivity to Context,” Current Directions in Psychological Science 17, no. 3 (2008): 183–87.

32. trở nên tuyệt vọng, lo lắng, và sợ sệt: Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, 3. See also

A. Engfer, “Antecedents and Consequences of Shyness in Boys and Girls: A 6-year Longitudinal Study,” in Social Withdrawal, Inhibition, and Shyness in Childhood, edited by K. H. Rubin and J. B. Asendorpf (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993), 49–79; W. T. Boyce et al., “Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies,”Psychosomatic Medicine 57 (1995): 411–22; L. Gannon et al., “The Mediating Effects of Psychophysiological Reactivity and

Recovery on the Relationship Between Environmental Stress and Illness,” Journal of Psychosomatic Research 33 (1989): 165–75.

33. Quả thực thế, một phần tư trong số những đứa trẻ có-mức-độ-phản-ứng-cao của Kagan: E-mail from Kagan to the author, June 22, 2010.

34. được dạy bảo tốt, được cha mẹ quan tâm, và có một môi trường gia đình ổn định: See, for example, Belsky et al., “Vulnerability Genes or Plasticity Genes?”, 5. See also Pluess and Belsky, “Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare,” 397.

35. Chúng tốt bụng, tận tình và cẩn thận: Aron, The Highly Sensitive Child.

36. Chúng không nhất thiết sẽ trở thành những lớp trưởng, khối trưởng: Author interview with Jay Belsky, April 28, 2010.

37. thế giới của loài khỉ rhesus: Stephen J. Suomi, “Early Determinants of Behaviour: Evidence from Primate Studies,” British Medical Bulletin 53, no. 1 (1997): 170–84 (“high-reactive infants cross- fostered to nurturant females actually appeared to be behaviourally precocious.… These individuals became especially adept at recruiting and retaining other group members as allies in response to agonistic encounters and, perhaps as a consequence, they subsequently rose to and maintained top positions in the group’s dominance hierarchy.… Clearly, high-reactivity need not always be associated with adverse short- and long-term outcomes,” p. 180). See also this video on the Atlantic Monthlywebsite: (http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/12/the-science-of-success/7761/), in which Suomi tells us that “the monkeys who had that same short allele and grew up with good mothers had no problems whatsoever. They turned out as well or better than monkeys who had the other version of this gene.” (Note also that the link between the short allele of the SERT gene and depression in humans is well discussed but somewhat controversial.)

38. có liên kết với mức độ phản ứng cao và tính cách hướng nội: Seth J. Gillihan et al., “Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion,” Psychiatric Genetics 17, no. 6 (2007): 351–54. See also M. R. Munafo et al., “Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis,” Molecular Psychiatry 8 (2003): 471–84. And see Cecilie L. Licht et al., “Association Between Sensory Processing Sensitivity and the 5-HTTLPR Short/Short Genotype.”

39. suy đoán rằng những cá thể khỉ rhesus có-mức-độ-phản-ứng-cao này: Dobbs, “The Science of Success.”

40. cô gái vị thành niên với alen ngắn trong gen SERT… ít lo lắng hơn so với những người khác sau những ngày bình yên: Belsky et al., “Vulnerability Genes or Plasticity Genes?”

41. nhưng điều này chỉ tiếp tục đúng khi chúng lên năm tuổi: Elaine Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, 240–41.

42. tốt hơn nhiều so với những đứa trẻ khác: Boyce, “Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies.” See also W. Thomas Boyce and Bruce J. Ellis, “Biological Sensitivity to Context: I. Evolutionary-Developmental Theory of the Origins and Functions of Stress Reactivity,” Development and

Psychopathology 27 (2005): 283.

43. Alen ngắn trong gen SERT cũng đồng thời: See Judith R. Homberg and Klaus-Peter Lesch, “Looking on the Bright Side of Serotonin Transporter Gene Variation,” Biological Psychiatry, 2010.

44. “những thủy thủ luôn quá bận rộn nhìn xuống dưới làn nước”: Belsky et al., “Vulnerability Genes or

Plasticity Genes?”

45. “Công sức và nỗ lực họ bỏ ra thực sự có thể tạo nên sự khác biệt”: Author interview with Jay Belsky, April 28, 2010.

CHƯƠNG 5: VƯỢT QUA CẢ TÍNH CÁCH

1. “Sự thích thú xuất hiện ở chính biên giới”: Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (New York: Harper Perennial, 1990), 52.

2. căn phòng không cửa sổ cùng Tiến sĩ Carl Schwartz: I conducted a series of interviews with Dr. Schwartz between 2006 and 2010.

3. dấu vết của tính cách có mức độ hướng ngoại cao hoặc thấp chưa bao giờ biến mất ở tuổi trưởng thành: Carl Schwartz et al., “Inhibited and Uninhibited Infants ‘Grown Up’: Adult Amygdalar Response to Novelty,” Science 300, no. 5627 (2003): 1952–53.

4. Nếu bạn từng là một đứa bé có-mức-độ-phản-ứng-cao: For a good overview of the relationship between the amygdala and the prefrontal cortex, see Joseph Ledoux, The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life (New York: Simon & Schuster, 1996), chapters 6 and 8. See also Gregory Berns,Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 59–81.

5. tự-nói-chuyện-với-bản-thân để định tâm lại trong những tình huống gây căng thẳng: Kevin N. Ochsner et al., “Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion,” Journal of Cognitive Neuroscience 14, no. 8 (2002): 1215–29.

6. các nhà khoa học đã sắp xếp để một con chuột: Ledoux, The Emotional

Brain, 248–49.

7. Hans Eysenck: David C. Funder, The Personality Puzzle (New York: W. W. Norton, 2010), 280–83.

8. Hơn thế nữa, mức độ phấn khích cao trong não không phải lúc nào cũng: E-mail from Jerome Kagan to the author, June 23, 2010.

9. Và cũng có rất nhiều loại phấn khích nữa: E-mail from Carl Schwartz to the author, August 16, 2010. Also note that introverts seem not to be in a baseline state of high arousal so much as susceptible to tipping over into that state.

10. những người hâm mộ bóng đá cuồng nhiệt luôn thèm muốn sự phấn khích đến tột độ: E-mail from Jerome Kagan to the author, June 23, 2010.

11. người hướng nội đúng là có nhạy cảm hơn so với người hướng ngoại: This has been written about in many places. See, for example, Robert Stelmack, “On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman,” in On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman, edited by Marvin Zuckerman and Robert Stelmack (Pergamon, 2005), 17–28. See also Gerald Matthews et al.,Personality Traits (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), 169–70, 186–89, 329–42. See also Randy J. Larsen and David M. Buss, Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature (New York: McGraw Hill, 2005), 202–6.

12. nước chanh: Funder, The Personality Puzzle, 281.

13. mức âm lượng được chọn bởi những người hướng ngoại: Russell G. Geen, “Preferred Stimulation Levels in Introverts and Extroverts: Effects on Arousal and Performance,” Journal of Personality and Social Psychology 46, no. 6 (1984): 1303–12.

14. . Họ có thể săn tìm những ngôi nhà dựa trên tính cách của các thành viên trong gia đình: This idea comes from Winifred Gallagher, House Thinking: A Room-by-Room Look at How We Live (New York: Harper Collins, 2006).

15. những người hướng nội hoạt động hiệu quả hơn người hướng ngoại khi thiếu ngủ: William Kilgore et al., “The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation,” Journal of Sleep Research 16,

no. 4 (2007): 354–63.

16. Những người hướng ngoại ngái ngủ đằng sau vô-lăng: Matthews, Personality Traits, 337.

17. Sự quá-phấn-khích có thể làm ảnh hưởng tới khả năng tập trung: Gerald Matthews and Lisa Dorn, "Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence," in International Handbook of Personality and Intelligence, edited by Donald H. Saklofske and Moshe Zeidner (New York: Plenum Press, 1995): 367–96. Or, as the psychologist Brian Little puts it, "extraverts often find that they are able to handle cramming for speeches or briefings in a way that would be disastrous for introverts."

18. sâu thêm vào trạng thái kinh sợ, khiếp hãi, và hổ thẹn: Berns, Iconoclast, 59–81.

CHƯƠNG 6: "FRANKLIN LÀ NHÀ CHÍNH TRỊ, NHƯNG ELEANOR NÓI RA TỪ LƯƠNG TÂM"

1. "Một người đàn ông rụt rè, nhút nhát chắc chắn sẽ rất ghét": Charles Darwin, The Expressions of the Emotions in Man and Animals (Charleston, SC: BiblioBazaar, 2007), 259.

2. Buổi sáng Chủ Nhật ngày lễ Phục Sinh, 1939, tại Đài Tưởng Niệm Lincoln, Mỹ: My description of the concert is based on film footage of the event.

3. Và nó đã có thể sẽ không bao giờ tới, nếu không có Eleanor Roosevelt… hát tại Đài Tưởng Niệm Lincoln: Allida M. Black, Casting Her Own Shadow: Eleanor Roosevelt and the Shaping of Postwar Liberalism (New York: Columbia University Press, 1996), 41–44.

4. "Có một thứ gì đó rất đặc biệt": The American Experience: Eleanor Roosevelt (Public Broadcasting System, Ambrica Productions, 2000). See transcript: http://www.pbs.org/wgbh/amex/eleanor/filmmore/

transcript/transcript1.html.

5. Họ gặp nhau khi ông mới hai mươi tuổi: Blanche Wiesen Cook, Eleanor Roosevelt, Volume One: 1884– 1933(New York: Viking Penguin, 1992), esp. 125–236. See also The American Experience: Eleanor Roosevelt.

6. công trình khoa học đầu tiên của bà được xuất bản năm 1997: Elaine N. Aron and Arthur Aron, "Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality," Journal of Personality and Social Psychology 3, no. 2 (1997): 345–68.

7. Khi còn là một cô bé… Bà quyết định phải tìm hiểu cho ra: The biographical information about Aron comes from (1) interview with the author, August 21, 2008; (2) Elaine N. Aron, The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You (New York: Broadway Books, 1996); (3) Elaine

N. Aron,The Highly Sensitive Person in Love: Understanding and Managing Relationships When the World Overwhelms You (New York: Broadway Books, 2000).

8. Trước tiên Aron phỏng vấn ba mươi chín người… một bóng đèn điện hơi một chút quá sáng.: Aron and Aron, "Sensory-Processing Sensitivity." See also E. N. Aron, "Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness," Journal of Analytical Psychology 49 (2004): 337–67. See also Aron, The Highly Sensitive Person.

9. Họ cảm giác những xúc cảm cực kỳ mạnh: In laboratory studies, looking at pictures designed to create strong positive or negative emotions, they reported feeling more emotionally aroused than nonsensitive people. See B. Acevedo, A. Aron, and E. Aron, "Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States," in A. Aron (Chair), High Sensitivity, a Personality/Temperament Trait: Lifting the Shadow of Psychopathology, symposium presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association, San Diego, California, 2010. See also Jadzia Jagiellowicz, Arthur Aron, Elaine Aron, and Turhan Canli, "Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity," in Aron,High Sensitivity.

10. một nhóm các nhà khoa học tại Đại học Stony Brook: Jadzia Jagiellowicz et al., "Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Changes in Visual Scenes," Social Cognitive and Affective Neuroscience, 2010, doi.10.1093/scan/nsq001.

11. vọng lại những khám phá của Kagan: Jerome Kagan, "Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children," Child Development 363, no. 3 (1965): 609–28. See also Ellen Siegelman,

“Reflective and Impulsive Observing Behavior,” Child Development 40, no. 4 (1969): 1213–22.

12. “Nếu bạn nghĩ theo những cách phức tạp hơn”: Interview with the author, May 8, 2010.

13. đặc biệt cảm thông: Aron and Aron, “Sensory-Processing Sensitivity.” See also Aron, “Revisiting Jung’s Concept of Innate Sensitiveness.” See also Aron, The Highly Sensitive Person. And see the following fMRI studies: Acevedo, “Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers’ Emotional States.” And see Jadzia Jagiellowicz, “Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional

Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity.” Note that many personality psychologists who subscribe to the “Big 5” theory of personality associate empathy not with sensitivity (a construct that is gaining attention, but is relatively less well known than the Big 5), but with a trait known as “Agreeableness” and even extroversion. Aron’s work does not challenge these associations, but expands them. One of the most valuable aspects of Aron’s work is how radically, and fruitfully, she reinterprets personality psychology.

14. những người có những gen di truyền thường được gắn với tính nhạy cảm và tính hướng nội: Seth J. Gillihan et al., “Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion,” Psychiatric Genetics 17, no. 6 (2007): 351–54. See also M. R. Munafo et al., “Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis,” Molecular Psychiatry 8 (2003): 471–84.

15. cho họ xem những bức ảnh về các khuôn mặt sứt sẹo: David C. Funder, The Personality Puzzle (New York: W. W. Norton, 2010), citing A. R. Hariri et al., “Serotonin Transporter Genetic Variation and the Response of the Human Amygdala,” Science 297 (2002): 400–403.

16. những khuôn mặt người đang thể hiện những trạng thái cảm xúc mạnh mẽ: Acevedo, “Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers’ Emotional States.” See also Jadzia Jagiellowicz, “Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity.”

17. Vào năm 1921, FDR mắc căn bệnh bại liệt … người dân Mỹ đang phải chịu đựng khổ sở ra sao.: Cook, Eleanor Roosevelt, Volume One, 125–236.

See also The American Experience: Eleanor Roosevelt.

18. Một người phụ nữ tốt bụng đưa một món đồ chơi cho một đứa bé… “mối quan hệ tốt với cha mẹ, thầy cô và bạn bè”: Grazyna Kochanska et al., “Guilt in Young Children: Development, Determinants, and Relations with a Broader System of Standards,” Child Development 73, no. 2 (March/April 2002): 461–82. See also Grazyna Kochanska and Nazan Aksan, “Children’s Conscience and Self- Regulation,”Journal of Personality 74, no. 6 (2006): 1587–1617. See also Grazyna Kochanska et al., “Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories,” Journal of Personality and Social Psychology 97, no. 2 (2009): 322–33.

19. một nghiên cứu mà Đại học Michigan tiến hành năm 2010: S. H. Konrath et al., “Changes in

Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis,” Personality and

Social Psychology Review, August 2010, e-publication ahead of print (accessed athttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20688954).

20. có liên hệ với sự thịnh hành của các phương tiện truyền thông xã hội: Pamela Paul, “From Students, Less Kindness for Strangers?” New York Times, June 25, 2010.

21. khi các bạn của cô bị trêu chọc: Elaine Aron, The Highly Sensitive Child (New York: Random House, 2002), 18, 282–83.

22. tiểu thuyết gia Eric Malpass: Eric Malpass, The Long Long Dances (London: Corgi, 1978).

23. Những người hướng nội có-mức-độ-phản-ứng-cao ra mồ hôi nhiều hơn: V. De Pascalis, “On the Psychophysiology of Extraversion,” inOn the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman, edited by Marvin Zuckerman and Robert M. Stelmack (San Diego: Elsevier, 2004), 22. See also Randy J. Larsen and David M. Buss,Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature (New York: McGraw-Hill, 2005),199.

24. những kẻ điên rồ/sociopaths nằm ở điểm cực xa nhất trên thang đo mức độ “mát”/cool này: Van

K. Tharp et al., “Autonomic Activity During Anticipation of an Averse Tone in Noninstitutionalized Sociopaths,” Psychophysiology 17, no. 2 (1980): 123–28. See also Joseph Newman et al., “Validating a Distinction Between Primary and Secondary Psychopathy with Measures of Gray’s BIS and BAS Constructs,” Journal of Abnormal Psychology 114 (2005): 319–23.

25. những kẻ điên rồ/sociopaths là những kẻ có thùy hạnh nhân bị tổn thương: Yaling Yang et al., “Localization of Deformations Within the Amygdala in Individuals with Psychopathy,” Archives of General Psychiatry 66, no. 9 (2009), 986–94.

26. Máy phát hiện nói dối … thí nghiệm mức độ dẫn truyền của da: They also measure breathing, pulse rate, and blood pressure.

27. bởi mức nhịp tim “siêu cool” của ông trong khi cất cánh: Winifred Gallagher, I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are (New York: Random House, 1996), 24.

28. Corine Dijk: Corine Dijk and Peter J. De Jong, “The Remedial Value of Blushing in the Context of Transgressions and Mishaps,” Emotion 9, no. 2 (2009): 287–91.

29. “Một cái đỏ mặt xuất hiện ngay trong hai hoặc ba giây”: Benedict Carey, “Hold Your Head Up: A

Blush Just Shows You Care,” New York Times, June 2, 2009: D5.

30. “Bởi vì không thể nào điều khiển việc đỏ mặt theo ý muốn được”: Ibid.

31. Keltner đã tìm kiếm nguồn gốc của cảm giác xấu hổ ở con người … vẫn còn tốt hơn là để tâm quá ít: Dacher Keltner, Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life (New York: W. W. Norton, 2009), 74–96.

32. “Loại người ‘nhạy cảm’ hoặc ‘phản ứng’ … ‘cơ hội chỉ đến gõ cửa một lần thôi”: Elaine Aron,

“Revisiting Jung’s Concept of Innate Sensitiveness,” 337–67.

33. hai mươi bảy đặc điểm: Author interview with Elaine Aron, August 21, 2008.

34. khi 30 phần trăm còn lại là những người hướng ngoại: Aron,

Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, 5.

35. Hơn một trăm giống loài khác … những gì đang xảy ra xung quanh mình: Max Wolf et al., “Evolutionary Emergence of Responsive and Unresponsive Personalities,” Proceedings of the National Academy of Sciences 105, no. 41 (2008): 15825–30. See also Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, 2.

36. có nhóm của riêng chúng: David Sloan Wilson, Evolution for Everyone: How Darwin’s Theory Can

Change the Way We Think About Our Lives (New York: Bantam Dell, 2007), 110.

37. “quy luật bù-trừ” (trade-off theory) trong tiến hóa: Daniel Nettle, “The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,” American Psychologist 61, no. 6 (2006): 622–31.

38. Khi Wilson thả những chiếc bẫy bằng kim loại: Wilson, Evolution for Everyone, 100–114.

39. một loài động vật có tên Trinidadian guppy: Nettle, “The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,” 624. See also Shyril O’Steen et al., “Rapid Evolution of Escape Ability in Trinidadian Guppies,”Evolution 56, no. 4 (2002): 776–84. Note that another study found that bold fish do better with predators (but these were cichlids in fish tanks, not pike in streams): Brian R. Smith and Daniel T. Blumstein, “Behavioral Types as Predictors of Survival in Trinidadian Guppies,” Behavioral Ecology 21, no. 5 (2010): 65–73.

40. cộng đồng du canh du cư: Dan Eisenberg et al., “Dopamine Receptor Genetic Polymorphisms and Body Composition in Undernourished Pastoralists: An Exploration of Nutrition Indices Among Nomadic and Recently Settled Ariaal Men of Northern Kenya,” BMC Evolutionary Biology 8, no. 173 (2008),

doi:10.1186/1471-2148-8-173. See also: http://machineslikeus.com/news/adhd-advantage-nomadic- tribesmen.

41. những con người hướng ngoại có nhiều bạn tình hơn … cũng có xu hướng phạm tội nhiều hơn. Nettle, “The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,” 625. See also Daniel Nettle, Personality:

What Makes You the Way You Are (New York: Oxford University Press, 2007).

42. Như Jung đã suy đoán từ gần một thế kỷ trước đây: Carl Jung, Psychological Types, vol. 6 of The Collected Works of C. G. Jung (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971), 559.

43. những đặc điểm tính cách giúp nâng cao khả năng sinh tồn của cả tập thể: See, for example,

Nicholas Wade, "The Evolution of the God Gene," New York Times, November 15, 2009.

44. "Hãy giả sử trong một đàn linh dương": Elaine Aron, "Book Review: Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior," January 2007, Comfort Zone Online: http://www.hsperson.com/pages/3Feb07.htm.

45. "những thành viên "diều hâu" và "bồ câu" của một giống loài: Elaine Aron, "A Future Headline: 'HSPs, the Key to Human Survival?' " August 2007, Comfort Zone Online: http://www.hsperson.com/pages/1Aug07.htm.

46. Chim bạc má lớn (great tit birds): Nettle, "The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals," 624–25. See also Sloan Wilson, Evolution for Everyone, 110.

47. "Nếu bạn gửi một người hướng nội tới một buổi lễ hay một sự kiện": David Remnick, "The Wilderness Campaign," The New Yorker, September 13, 2004.

48. "Hầu hết mọi người trong giới chính trị": John Heilemann, "The Comeback Kid," New York magazine, May 21, 2006.

49. "Nó là về sự sống còn của cả hành tinh": Benjamin Svetkey, "Changing the Climate," Entertainment Weekly, July 14, 2006.

50. "nhóm "các vị vua chiến binh" và "những người quân sư giáo sĩ"": Aron, "Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness."

CHƯƠNG 7: TẠI SAO PHỐ WALL SỤP ĐỔ VÀ WARREN BUFFETT THÀNH CÔNG?

1. Chỉ vừa ngay sau thời điểm 7:30: Alan's story and the description of Dorn and her house are based on a series of telephone and e-mail interviews with the author, conducted between 2008 and 2010.

2. Lịch sử ngành tài chính đầy ắp các ví dụ: There are also many examples from military history. "Hurrah, boys, we've got them!" General Custer famously shouted at the battle of Little Bighorn in 1876—just before his entire unit of two hundred men was wiped out by three thousand Sioux and Cheyenne. General MacArthur advanced in the face of repeated Chinese threats of attack during the Korean War, costing almost 2 million lives with little strategic gain. Stalin refused to believe that the Germans would invade Russia in 1941, even after ninety warnings of an impending attack. See Dominic

D. P. Johnson, Overconfidence and War: The Havoc and Glory of Positive Illusions (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

3. Vụ sát nhập giữa AOL và Time Warner: Nina Monk, Fools Rush In: Steve Case, Jerry Levin, and the Unmaking of AOL Time-Warner (New York: HarperCollins, 2005).

4. Họ tự bảo vệ bản thân mình tốt hơn: The psychology professor Richard Howard, in an interview with the author on November 17, 2008, notes that introverts tend to down-regulate positive emotions and extroverts tend to up-regulate them.

5. hệ viền (limbic system) của chúng ta: Note that these days many scientists dislike the phrase "limbic system." This is because no one really knows which parts of the brain this term refers to. The brain areas included in this system have changed over the years, and today many use the term to mean brain areas that have something to do with emotion. Still, it's a useful shorthand.

6. "Không, không, không! Đừng có làm việc đó": See, for example, Ahmad R. Hariri, Susan Y. Bookheimer, and John C. Mazziotta, "Modulating Emotional Responses: Effects of a Neocortical Network on the Limbic Systems," NeuroReport 11 (1999): 43–48.

7. thứ khiến người hướng ngoại là người hướng ngoại: Richard E. Lucas and Ed Diener, "Cross- Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion," Journal of Personality and Social Psychology 79, no. 3

(2000): 452–68. See also Michael D. Robinson et al., “Extraversion and Reward- Related Processing: Probing Incentive Motivation in Affective Priming Tasks,” Emotion 10, no. 5 (2010): 615–26.

8. Họ đã được chứng minh là có tham vọng kinh tế, chính trị, và khoái lạc chủ nghĩa (hedonistic) lớn hơn nhiều: Joshua Wilt and William Revelle, “Extraversion,” in Handbook of Individual Differences in Social Behavior, edited by Mark R. Leary and Rich H. Hoyle (New York: Guilford Press, 2009), 39.

9. Chìa khóa có vẻ nằm ở cảm xúc tích cực: See Lucas and Diener, “Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion.” See also Daniel Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are (New York: Oxford University Press, 2007).

10. Nền tảng cơ bản của sự “say sưa”: Richard Depue and Paul Collins, “Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion,” Behavioral and Brain Sciences 22, no. 3 (1999): 491–569. See also Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are.

11. Dopamine là “chất hóa học phần thưởng”: Depue and Collins, “Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion.” See also Nettle,Personality: What Makes You the Way You Are. See also Susan Lang, “Psychologist Finds Dopamine Linked to a Personality Trait and Happiness,” Cornell Chronicle 28, no. 10 (1996).

12. những khám phá bước đầu đã rất đáng kinh ngạc: Some of the findings in this line of research have been contradictory or have not been replicated, but together they pose an important avenue of inquiry.

13. . Trong một thí nghiệm, Richard Depue: Depue and Collins, “Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion.”

14. những người hướng ngoại thắng trong các trò cá cược: Michael X. Cohen et al., “Individual Differences in Extraversion and Dopamine Genetics Predict Neural Reward Responses,” Cognitive Brain Research 25 (2005): 851–61.

15. Một nghiên cứu khác nữa lại chỉ ra rằng phần medial orbitofrontal

cortex: Colin G. DeYoung et al., "Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five," Psychological Science 21, no. 6 (2010): 820–28.

16. người hướng nội "có mức độ phản ứng thấp hơn" … "không phải gãy chân mới tới được chúng": Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are.

17. "Điều này quả thực quá tuyệt vời!": Michael J. Beatty et al., "Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm," Communication Monographs 65 (1988):

reporting that people with high communication apprehension "value moderate … success less than do

those low in the trait."

18. "Tất cả mọi người đều cho rằng ưu tiên hơn vào các cảm xúc tích cực là tốt": Richard Howard interview with the author, November 17, 2008. Howard also pointed to this interesting take by Roy F. Baumeister et al., "How Emotions Facilitate and Impair Self-Regulation," in Handbook of Emotion Regulation, edited by James J. Gross (New York: Guilford Press, 2009), 422: "positive emotion can sweep aside the normal restraints that promote civilized behavior."

19. Một bất lợi khác của sự say sưa: Note that this sort of risk-taking behavior is in what Daniel Nettle (Personality: What Makes You the Way You Are, 83) calls "the shared territory" of extroversion and another personality trait, conscientiousness. In some cases conscientiousness is the better predictor.

20. chết bởi tai nạn giao thông khi đang lái xe … cho đến tái hôn: Nettle,Personality: What Makes You the Way You Are. See also Timo Lajunen, "Personality and Accident Liability: Are Extroversion, Neuroticism and Psychoticism Related to Traffic and Occupational Fatalities?" Personality and Individual Differences 31, no. 8 (2001): 1365–73.

21. những người hướng ngoại là thường có xu hướng thái-quá-tin: Peter Schaefer, "Overconfidence and the Big Five," Journal of Research in Personality 38, no. 5 (2004): 473–80.

22. chúng ta đã có thể làm tốt hơn với nhiều phụ nữ: See, for example,

Sheelah Kolhatkar, "What if Women Ran Wall Street?" New York Magazine, March 21, 2010.

23. một dấu hiệu rõ rệt để nhận biết những người sẽ dám "chơi lớn" trên thị trường tài chính: Camelia M. Kuhnen and Joan Y. Chiao, "Genetic Determinants of Financial Risk Taking," PLoS ONE 4(2): e4362. doi:10.1371/journal.pone.0004362 (2009). See also Anna Dreber et al., "The 7R Polymorphism in the Dopamine Receptor D4 Gene (DRD4) Is Associated with Financial Risk Taking in Men." Evolution and Human Behavior 30, no. 2 (2009): 85–92.

24. Khi phải đối mặt với việc khả năng chiến thắng là rất thấp: J. P. Roiser et al., "The Effect of Polymorphism at the Serotonin Transporter Gene on Decision-making, Memory and Executive Function in Ecstasy Users and Controls," Psychopharmacology 188 (2006): 213–27.

25. Một nghiên cứu khác, tiến hành trên sáu mươi tư nhà buôn khác nhau: Mark Fenton O'Creevy et al., Traders: Risks, Decisions, and Management in Financial Markets (Oxford, UK: Oxford University Press, 2005), 142–43.

26. trì hoãn phần thưởng tức thời để hướng đến món lợi lâu dài, một kỹ năng sống quan trọng,: Jonah Lehrer, "Don't," The New Yorker, May 18, 2009. See also Jacob B. Hirsh et al., "Positive Mood Effects on Delay Discounting," Emotion 10, no. 5 (2010): 717–21. See also David Brooks, The Social Animal (New York: Random House, 2011), 124.

27. Ở một nghiên cứu, các nhà khoa học cho các tình nguyện viên được lựa chọn: Samuel McClure et al., "Separate Neural Systems Value Immediate and Delayed Monetary Rewards," Science 306 (2004): 503–7.

28. Một nghiên cứu tương tự cũng gợi ý rằng: Hirsch, "Positive Mood Effects on Delay Discounting."

29. Ấy vậy nhưng chính những cách tính toán sai lầm: Wall Street's judgment was clouded by a strange brew of (1) lemming-like behavior, (2) the opportunity to earn large transaction fees, (3) the fear of losing market share to competitors, and (4) the inability to properly balance opportunity against risk.

30. Quá nhiều quyền lực được tập trung vào tay những người thích-mạo-hiểm hung hăng: Interview with the author, March 5, 2009.

31. “Trong hai mươi năm, ADN”: Fareed Zakaria, “There Is a Silver Lining,” Newsweek, October 11, 2008.

32. Vincent Kaminski: Steven Pearlstein, “The Art of Managing Risk,” The Washington Post, November 8, 2007. See also Alexei Barrionuevo, “Vincent Kaminski: Sounding the Alarm But Unable to Prevail,” in “10 Enron Players: Where They Landed After the Fall,” The New York Times, January 29, 2006. And see Kurt Eichenwald, Conspiracy of Fools: A True Story (New York: Broadway, 2005), 250.

33. . Hãy thử tưởng tượng bạn được mời tới phòng thí nghiệm của Newman: C. M. Patterson and Joseph Newman, “Reflectivity and Learning from Aversive Events: Toward a Psychological Mechanism for the Syndromes of Disinhibition,” Psychological Review 100 (1993): 716–36. Carriers of the s-variant of the 5HTTLPR polymorphism (which is associated with introversion and sensitivity) have also been show to be faster to learn to avoid penalizing stimuli in passive avoidance tasks. See E. C. Finger et al., “The Impact of Tryptophan Depletion and 5-HTTLPR Genotype on Passive Avoidance and Response Reversal Instrumental Learning Tasks,” Neuropsychopharmacology 32 (2007): 206–15.

34. người hướng nội được “thiết kế ra để điều tra kỹ càng”: John Brebner and Chris Cooper, “Stimulus or Response-Induced Excitation: A Comparison of the Behavior of Introverts and Extroverts,” Journal of Research in Personality 12, no. 3 (1978): 306–11.

35. bạn càng dễ rút ra được bài học từ nó: Indeed, it’s been shown that one of the crucial ways that we learn is to analyze our mistakes. See Jonah Lehrer, How We Decide (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2009), 51.

36. Nếu bạn bắt ép những người hướng ngoại phải dừng lại để suy nghĩ … phản ứng thế nào với những dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm tương tự trong tương lai: Interview with the author, November 13, 2008. Another way to understand why some people worry about risks and others ignore them is to go back to the idea of brain networks. In this chapter I focused on the dopamine- driven reward system and its role in delivering life’s goodies. But there’s a mirror-image brain network, often called the loss avoidance system, whose job is to call our attention to risk. If the reward network chases shiny fruit, the loss avoidance system worries about bad apples. The loss avoidance system, like the reward network, is a double-edged sword. It can make people anxious, unpleasantly anxious, so anxious that they sit out bull

markets while everyone else gets rich. But it also causes them to take fewer stupid risks. This system is mediated in part by a neurotransmitter called serotonin—and when people are given drugs like Prozac (known as selective serotonin reuptake inhibitors) that affect the loss avoidance system, they become more blasé about danger. They also become more gregarious. These features coincide uncannily, points out the neurofinance expert Dr. Richard Peterson, with the behavior of irrationally exuberant investors. “The characteristics of decreased threat perception and increased social affiliation [resulting from drugs like Prozac] mirror the decreased risk perception and herding of excessively bullish investors,” he writes. “It is as if bubble investors are experiencing a partial deactivation of their brains’ loss avoidance systems.”

37. mức độ thể hiện của người hướng nội và hướng ngoại trong những thao tác giải quyết vấn đề phức tạp: Dalip Kumar and Asha Kapila, “Problem Solving as a Function of Extraversion and Masculinity,” Personality and Individual Differences 8, no. 1 (1987): 129–32.

38. Người hướng ngoại có điểm số cao hơn: Adrian Furnham et al., “Personality, Cognitive Ability, and Beliefs About Intelligence as Predictors of Academic Performance,” Learning and Individual Differences 14 (2003): 49–66. See also Isabel Briggs Myers and Mary H. McCaulley, MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1985), 116; see also the Myers 1980 study referred to in Allan B. Hill,

“Developmental Student Achievement: The Personality Factor,” Journal of Psychological Type 9, no. 6 (2006): 79–87.

39. Một nghiên cứu trên 141 sinh viên đại học: Eric Rolfhus and Philip Ackerman, “Assessing Individual Differences in Knowledge: Knowledge, Intelligence, and Related Traits,” Journal of Educational Psychology 91, no. 3 (1999): 511–26.

40. . Người hướng nội nhận được một số lượng bằng tốt nghiệp, vị trí dẫn đầu của học bổng National Merit Scholarship, chìa khóa Phi Beta Kappa lớn hơn gấp nhiều lần so với người hướng ngoại:

G. P. Macdaid, M. H. McCaulley, and R. I. Kainz,Atlas of Type Tables (Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1986), pp. 483–85. See also Hill, “Developmental Student Achievement.”

41. Họ vượt mặt người hướng ngoại trong bài kiểm tra về Đánh Giá Khả Năng Tư Duy Suy Xét Watson-Glaser: Joanna Moutafi, Adrian Furnham, and John Crump, "Demographic and Personality Predictors of Intelligence: A Study Using the NEO Personality Inventory and the Myers-Briggs Type Indicator," European Journal of Personality 17, no. 1 (2003): 79–84.

42. Người hướng nội không thông minh hơn người hướng ngoại: Author interview with Gerald Matthews, November 24, 2008. See also D. H. Saklofske and D. D. Kostura, "Extraversion-Introversion and Intelligence,"Personality and Individual Differences 11, no. 6 (1990): 547–51.

43. đặc biệt là các công việc cần phải thực hiện dưới áp lực thời gian hoặc xã hội hay phải làm nhiều việc cùng lúc: Gerald Matthews and Lisa Dorn, "Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence," in International Handbook of Personality and Intelligence, edited by Donald H. Saklofske and Moshe Zeidner (New York: Plenum Press, 1995), 367–96. See also Gerald Matthews et al., Personality Traits (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), ch. 12.

44. tập trung sự chú tâm của mình theo những cách khác nhau … tự hỏi "what if": Debra L. Johnson et al., "Cerebral Blood Flow and Personality: A Positron Emission Tomography Study," The American Journal of Psychiatry 156 (1999): 252–57. See also Lee Tilford Davis and Peder E. Johnson, "An Assessment of Conscious Content as Related to Introversion-Extroversion," Imagination, Cognition and Personality 3, no. 2 (1983).

45. một trò chơi xếp hình rất khó: Colin Cooper and Richard Taylor, "Personality and Performance on a Frustrating Cognitive Task," Perceptual and Motor Skills 88, no. 3 (1999): 1384.

46. một loạt các mê cung in trên giấy: Rick Howard and Maeve McKillen, "Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test," Personality and Individual Differences 11, no. 4 (1990): 391–96. See also John Weinman, "Noncognitive Determinants of Perceptual Problem-Solving Strategies,"Personality and Individual Differences 8, no. 1 (1987): 53–58.

47. Raven Standard Progressive Matrices: Vidhu Mohan and Dalip Kumar, "Qualitative Analysis of the Performance of Introverts and Extroverts on Standard Progressive Matrices," British Journal of Psychology 67, no. 3 (1976): 391–97.

48. những đặc điểm tính cách của các nhân viên một tổng đài điện thoại: Interview with the author, February 13, 2007.

49. nếu bạn đang tuyển mộ nhân viên cho một ngân hàng đầu tư: Interview with the author, July 7, 2010.

50. những người đàn ông khi được cho xem những bức hình khiêu gợi: Camelia Kuhnen et al., “Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk Taking,” NeuroReport 19, no. 5 (2008): 509–13.

51. mọi người hướng ngoại đều luôn … luôn cảnh giác trước những hiểm họa: Indeed, many contemporary personality psychologists would say that threat-vigilance is more characteristic of a trait known as “neuroticism” than of introversion per se.

52. sự cảnh-giác-trước-nguy-hiểm có vẻ là một đặc điểm của một nét tính cách khác: But harm avoidance is correlated with both introversion and neuroticism (both traits are associated with Jerry Kagan’s “high reactivity” and Elaine Aron’s “high sensitivity”). See Mary E. Stewart et al., “Personality Correlates of Happiness and Sadness: EPQ-R and TPQ Compared,” Personality and Individual Differences 38, no. 5 (2005): 1085–96.

53. “Nếu bạn muốn xác định xem”: can be found athttp://www.psy.miami.edu/faculty/ccarver/sclBISBAS.html. I first came across this scale in Jonathan Haidt’s excellent book, The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom (New York: Basic Books, 2005), 34.

54. “cảm thấy độc lập với môi trường xã hội”: Mihalyi Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience (New York: Harper Perennial, 1990), 16.

55. “Các lý thuyết tâm lý học thường mặc định rằng”: Mihalyi Csikszentmilhalyi, The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium (New York: Harper Perennial, 1994), xii.

56. bạn có thể sẽ thấy rằng năng lượng của bạn dường như là vô tận: The same goes for happiness. Research suggests that buzz and other positive emotions seem to come a little easier to extroverts, and that extroverts as a group are happier. But when psychologists compare happy extroverts with

happy introverts, they find that the two groups share many of the same characteristics—self-esteem; freedom from anxiety; satisfaction with their life work—and that those features predict happiness more strongly than extroversion itself does. See Peter Hills and Michael Argyle, "Happiness, Introversion-Extraversion and Happy Introverts," Personality and Individual Differences 30 (2001): 595–608.

57. "Giải Phóng Người Hướng Ngoại Bên Trong Bạn": BusinessWeek online column, November 26, 2008.

58. Chuck Prince: For an account of Chuck Prince's persona, see, for example, Mara Der Hovanesian, "Rewiring Chuck Prince," Bloomberg BusinessWeek, February 20, 2006.

59. Seth Klarman: For information on Klarman, see, for example, Charles Klein, "Klarman Tops Griffin as Investors Hunt for 'Margin of Safety,' " Bloomberg BusinessWeek, June 11, 2010. See also Geraldine Fabrikant, "Manager Frets Over Market but Still Outdoes It," New York Times, May 13, 2007.

60. Michael Lewis: Michael Lewis, The Big Short: Inside the Doomsday Machine (New York: W. W. Norton, 2010).

61. Warren Buffett: Warren Buffett's story, as related in this chapter, comes from an excellent biography: Alice Schroeder, The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life (New York: Bantam Books, 2008).

62. "thẻ ghi điểm": Some psychologists would relate Warren Buffett's self-direction not necessarily to introversion but to a different phenomenon called "internal locus of control."

CHƯƠNG 8: QUYỀN LỰC MỀM

1. Mike Wei: The interviews with Mike Wei and others from Cupertino, related throughout this chapter, were conducted with the author at various stages between 2006 and 2010.

2. , theo một bài báo có tên "The New White Flight": Suein Hwang, "The New White Flight," Wall Street Journal, November 19, 2005.

3. 53 người đã được lọt vào danh sách vòng bán kết để nhận học bổng

National Merit Scholarship

… cao hơn mức trung bình trên toàn nước Mỹ tới 27 phần trăm.: Monta Vista High School website, as of May 31, 2010.

4. Nói chuyện đơn giản không phải là một trọng tâm: Richard C. Levin, “Top of the Class: The Rise of Asia’s Universities,”Foreign Affairs, May/June 2010.

5. tờ San Jose Mercury News cho đăng một bài báo: Sarah Lubman, “East West Teaching Traditions Collide,”San Jose Mercury News, February 23, 1998.

6. “các trường đại học nên học cách lắng nghe âm thanh của sự tĩnh lặng”: Heejung Kim, “We Talk, Therefore We Think? A Cultural Analysis of the Effect of Talking on Thinking,” Journal of Personality and Social Psychology 83, no. 4 (2002): 828–42.

7. Tờ The Journal of Research in Personality đã đăng: Robert R. McCrae, “Human Nature and Culture: A Trait Perspective,” Journal of Research in Personality 38 (2004): 3–14.

8. Cư dân Mỹ là một phần trong số những người hướng ngoại nhất trên thế giới này.: See, for example, David G. Winter, Personality: Analysis and Interpretation of Lives (New York: McGraw-Hill, 1996), 459.

9. một nghiên cứu so sánh các trẻ em từ tám tới mười tuổi: Xinyin Chen et al., “Social Reputation and Peer Relationships in Chinese and Canadian Children: A Cross-Cultural Study,” Child Development 63, no. 6 (1992): 1336–43. See also W. Ray Crozier, Shyness: Development, Consolidation and Change(Routledge, 2001), 147.

10. học sinh phổ thông ở Trung Quốc nói lại với các nhà nghiên cứu: Michael Harris Bond, Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology (New York: Oxford University Press, 1991), 62.

11. Một nghiên cứu khác yêu cầu những người Mỹ gốc Á và người Mỹ gốc Âu: Kim, “We Talk, Therefore We Think?”

12. thái độ của người châu Á trước việc nói: See, for example, Heejung Kim and Hazel Markus, “Freedom of Speech and Freedom of Silence: An Analysis of Talking as a Cultural Practice,” in Engaging Cultural

Differences in Liberal Democracies, edited by Richard K. Shweder et al. (New York: Russell Sage Foundation, 2002), 432–52.

13. những câu tục ngữ đến từ phương Đông: Some of these come from the epigraph of the article by Heejung Kim and Hazel Markus, cited above.

14. kỳ thi jinshi (進士-tiến sĩ) của triều Minh: Nicholas Kristof, "The Model Students," New York Times, May 14, 2006.

15. các tư thế thể hiện quyền thế: Jonathan Freeman et al., "Culture Shapes a Mesolimbic Response to Signals of Dominance and Subordination that Associates with Behavior," NeuroImage 47 (2009): 353– 59.

16. "Chỉ có những người đến từ một truyền thống thẳng thắn": Harris Bond, Beyond the Chinese Face, 53.

17. taijin kyofusho: Carl Elliott, Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream (New York: W. W. Norton, 2003), 71.

18. các nhà tu hành Phật giáo ở Tây Tạng có thể tìm thấy sự an lành trong tâm trí: Marc Kaufman,

"Meditation Gives Brain a Charge, Study Finds," Washington Post, January 3, 2005.

19. "Sự lễ độ, phép lịch sự của họ từ lâu đã được biết đến": Lydia Millet, "The Humblest of Victims," New York Times, August 7, 2005.

20. phương Tây hóa: See, for example, Xinyin Chen et al., "Social Functioning and Adjustment in Chinese

Children: The Imprint of Historical Time," Child Development76, no. 1 (2005): 182–95.

21. Một nghiên cứu so sánh những thiếu niên Mỹ gốc Âu và các thiếu niên Mỹ gốc Á: C. S. Huntsinger and P. E. Jose, "A Longitudinal Investigation of Personality and Social Adjustment Among Chinese American and European American Adolescents," Child Development 77, no. 5 (2006): 1309–24. Indeed, the same thing seems to be happening to Chinese kids in China as the country Westernizes, according to a series of longitudinal studies measuring changes in social attitudes. While shyness was associated with social and academic achievement for elementary school children as recently

as 1990, by 2002 it predicted peer rejection and even depression. See Chen, "Social Functioning and Adjustment in Chinese Children."

22. Nhà báo Nicholas Lemann: "Jews in Second Place," Slate, June 25, 1996.

23. "A … E … U … O … I": These vowels were presented out of the usual sequence at Preston Ni's seminar.

24. Gandhi, theo như cuốn tự truyện của ông: The story of Gandhi related in this chapter comes primarily from Gandhi: An Autobiography: The Story of My Experiments with Truth (Boston: Beacon Press, 1957), esp. 6, 20, 40–41, 59, 60–62, 90–91.

25. Bài thi TIMSS: I originally learned about this from Malcom Gladwell, Outliers: The Story of Success(New York: Little Brown and Company, 2008).

26. Ví dụ, vào năm 1995, năm đầu tiên cuộc thi TIMSS được tổ chức: "Pursuing Excellence: A Study of

U.S. Eighth-Grade Mathematics and Science Teaching, Learning Curriculum, and Achievement in International Context, Initial Findings from the Third International Mathematics and Science Study,"

U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Pursuing Excellence, NCES 97- 198 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996).

27. Vào năm 2007, khi các nhà nghiên cứu thống kê: TIMSS Executive Summary. The nations whose students fill out more of the questionnaire also tend to have students who do well on the TIMSS test: Erling E. Boe et al., "Student Task Persistence in the Third International Mathematics and Science Study: A Major Source of Achievement Differences at the National, Classroom and Student Levels" (Research Rep. No. 2002-TIMSS1) (Philadelphia: University of Pennsylvania, Graduate School of Education, Center for Research and Evaluation in Social Policy). Note that this study was based on 1995 data.

28. nhà tâm lý học giao thoa văn hóa (cross-cultural psychologist) Priscilla Blinco: Priscilla Blinco, "Task Persistence in Japanese Elementary Schools," in Windows on Japanese Education, edited by Edward R. Beauchamp

(Westport, CT: Greenwood Press, 1991). Malcolm Gladwell wrote about this study in his book Outliers.

CHAPTER 9: KHI NÀO THÌ BẠN NÊN TỎ RA HƯỚNG NGOẠI HƠN MỨC BẠN THỰC SỰ LÀ?

1. Hãy gặp giáo sư Brian Little: The stories about Brian Little throughout this chapter come from numerous telephone and e-mail interviews with the author between 2006 and 2010.

2. Hippocrates, Milton, Schopenhauer, Jung: Please see A Note on the Words Introvert and Extrovertfor more on this point.

3. Walter Mischel: For an overview of the person-situation debate, see, for example, David C. Funder,The Personality Puzzle (New York: W. W. Norton, 2010), 118–44. See also Walter Mischel and Yuichi Shoda,

“Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions,” Annual Review of Psychology49 (1998): 229–58. In further support of the premise that there truly is such a thing as a fixed personality: We know now that people who score as introverts on personality tests tend to have different physiologies and probably inherit some different genes from those who measure as extroverts. We also know that personality traits predict an impressive variety of important life outcomes. If you’re an extrovert, you’re more likely to have a wide circle of friends, have risky sex, get into accidents, and excel at people-oriented work like sales, human resources, and teaching. (This doesn’t mean that you will do these things—only that you’re more likely than your typical introvert to do them.) If you’re an introvert, you’re more likely to excel in high school, in college, and in the land of advanced degrees, to have smaller social networks, to stay married to your original partner, and to pursue autonomous work like art, research, math, and engineering. Extroversion and introversion even predict the psychological challenges you might face: depression and anxiety for introverts (think Woody Allen); hostility, narcissism, and overconfidence for extroverts (think Captain Ahab in Moby-Dick, drunk with rage against a white whale). In addition, there are studies showing that the personality of a seventy-year-old can be predicted with remarkable accuracy from early adulthood on. In other words, despite the remarkable variety of situations that we experience in a lifetime, our core traits remain constant. It’s not that our personalities don’t evolve; Kagan’s research on the malleability of high-

reactive people has singlehandedly disproved this notion. But we tend to stick to predictable patterns. If you were the tenth most introverted person in your high school class, your behavior may fluctuate over time, but you probably still find yourself ranked around tenth at your fiftieth reunion. At that class reunion, you'll also notice that many of your classmates will be more introverted than you remember them being in high school: quieter, more self-contained, and less in need of excitement. Also more emotionally stable, agreeable, and conscientious. All of these traits grow more pronounced with age. Psychologists call this process "intrinsic maturation," and they've found these same patterns of personality development in countries as diverse as Germany, the UK, Spain, the Czech Republic, and

Turkey. They've also found them in chimps and monkeys.

This makes evolutionary sense. High levels of extroversion probably help with mating, which is why most of us are at our most sociable during our teenage and young adult years. But when it comes to keeping marriages stable and raising children, having a restless desire to hit every party in town may

be less useful than the urge to stay home and love the one you're with. Also, a certain degree of introspection may help us age with equanimity. If the task of the first half of life is to put yourself out there, the task of the second half is to make sense of where you've been.

4. cuộc sống giao tiếp xã hội là một màn trình diễn: See, for example, Carl Elliott, Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream (New York: W. W. Norton, 2003), 47.

5. Jack Welch đã khuyên trong chuyên trang điện tử của tờ BusinessWeek: Jack Welch, "Release Your Inner Extrovert," BusinessWeekonline, November 26, 2008.

6. Lý Thuyết Về Nét Tính Cách Tự Do (Free Trait Theory): For an overview of Free Trait Theory, see, for example, Brian R. Little, "Free Traits, Personal Projects, and Ideo-Tapes: Three Tiers for Personality Psychology," Psychological Inquiry7, no. 4 (1996): 340–44.

7. "To thine own self be true" (be true to your own self—hãy sống thật với chính mình)": Actually, this advice comes not so much from Shakespeare as from his character Polonius in Hamlet.

8. một nhà tâm lý học nghiên cứu (research psychologist) tên Richard Lippa: Richard Lippa, "Expressive Control, Expressive Consistency, and the Correspondence Between Expressive Behavior and Personality," Journal of Behavior and Personality 36, no. 3 (1976): 438–61. Indeed, psychologists have found that some people who claim not to be shy in a written questionnaire are quite adept at concealing those aspects of shyness that they can control consciously, such as talking to members of the opposite sex and speaking for long periods of time. But they often "leak" their shyness unwittingly, with tense body postures and facial expressions.

9. các nhà tâm lý học gọi là "tự-giám-sát-bản-thân" (self-monitoring): Mark Snyder, "Self-Monitoring of Expressive Behavior,"Journal of Personality and Social Psychology 30, no. 4 (1974): 526–37.

10. họ còn đồng thời ít căng thẳng hơn khi làm thế nữa.: Joyce E. Bono and Meredith A. Vey, "Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self-Monitoring," Journal of Occupational Health Psychology" 12, no. 2 (2007): 177–92.

11. "Điểm hồi phục" là từ ngữ giáo sư Little dùng: See, for example, Brian Little, "Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being," in Person-Environment Psychology: New Directions and Perspectives, edited by W. Bruce Walsh et al. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000).

12. "một "Thỏa thuận Về Nét Tính Cách Tự Do" ("a Free Trait Agreement")": See, for example, Brian Little and Maryann F. Joseph, "Personal Projects and Free Traits: Mutable Selves and Well Beings," in Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing, edited by Brian R. Little et al. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), 395.

13. "Lao động cảm xúc" ("emotional labor")": Howard S. Friedman, "The Role of Emotional Expression in Coronary Heart Disease," in In Search of the Coronary-Prone: Beyond Type A, edited by A. W. Siegman et al. (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989), 149–68.

14. những người thường xuyên đè nén các cảm xúc tiêu cực: Melinda Wenner, "Smile! It Could Make You Happier: Making an Emotional Face—or Suppressing One—Influences Your Feelings," Scientific American Mind, October 14, 2009, http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=smile-

it-could- make-you-happier.

CHƯƠNG 10: KHOẢNG CÁCH TRONG GIAO TIẾP

1. những người mà đề cao nhất sự gần gũi: Randy J. Larsen and David M. Buss, Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature (New York: McGraw-Hill, 2005), 353.

2. “Những người hướng ngoại cần đến người khác như một diễn đàn”: E-mail from William Graziano to the author, July 31, 2010.

3. Trong một nghiên cứu trên 132 sinh viên: Jens B. Aspendorf and Susanne Wilpers, “Personality Effects on Social Relationships,” Journal of Personality and Social Psychology 74, no. 6 (1998): 1531–44.

4. nét tính cách Ngũ Đại (Big Five): Agreeableness is defined later in this chapter. “Openness to Experience” measures curiosity, openness to new ideas, and appreciation for art, invention, and unusual experiences; “Conscientious” people are disciplined, dutiful, efficient, and organized; “Emotional Stability” measures freedom from negative emotions.

5. đặt những người này trước một màn hình: Benjamin M. Wilkowski et al., “Agreeableness and the Prolonged Spatial Processing of Antisocial and Prosocial Information,” Journal of Research in Personality 40, no. 6 (2006): 1152–68. See also Daniel Nettle, Personality: What Makes You the Way You Are (New York: Oxford University Press, 2007), chapter on agreeableness.

6. Cả người hướng nội lẫn người hướng ngoại đều có khả năng đạt được Mức Độ Dễ Chịu cao như

nhau: Under the “Big Five” definitions of personality, extroversion and agreeableness are by definition

orthogonal. See, for example, Colin G. DeYoung et al., “Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five,” Psychological Science 21, no. 6 (2010): 820–28: “Agreeableness appears to identify the collection of traits related to altruism: one’s concern for the needs, desires, and rights of others (as opposed to one’s enjoyment of others, which appears to be related primarily to Extraversion).”

7. đối diện trực tiếp với nó: See, for example: (1) Donald A. Loffredo and Susan K. Opt, “Argumentation and Myers-Briggs Personality Type Preferences,” paper presented at the National Communication Association Convention, Atlanta, GA; (2) Rick Howard and Maeve McKillen, “Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test,” Personality and Individual Differences 11, no. 4 (1990): 391–96; (3) Robert L. Geist and David G. Gilbert, “Correlates of Expressed and Felt Emotion During Marital Conflict: Satisfaction, Personality, Process and Outcome,” Personality and Individual Differences 21, no. 1 (1996): 49–60; (4) E. Michael Nussbaum, “How Introverts Versus Extroverts Approach Small-Group Argumentative Discussions,” The Elementary School Journal 102, no. 3 (2002): 183–97.

8. Một nghiên cứu tuyệt vời tiến hành bởi nhà tâm lý học William Graziano: William Graziano et al., “Extraversion, Social Cognition, and the Salience of Aversiveness in Social Encounters,” Journal of Personality and Social Psychology 49, no. 4 (1985): 971–80.

9. robot được cho tương tác với những bệnh nhân đột quỵ: See Jerome Groopman, “Robots That Care,” The New Yorker, November 2, 2009. See also Adriana Tapus and Maja Mataric, “User Personality Matching with Hands-Off Robot for Post-Stroke Rehabilitation Therapy,” in Experimental Robotics, vol. 39 of Springer Tracts in Advance Robotics (Berlin: Springer, 2008), 165–75.

10. một nghiên cứu về kinh tế tại Đại học Michigan: Shirli Kopelman and Ashleigh Shelby Rosette, “Cultural Variation in Response to Strategic Emotions in Negotiations,” Group Decision and Negotiation17, no. 1 (2008): 65–77.

11. Trong cuốn sách của mình: “Giận Dữ: Thứ Cảm Xúc Bị Hiểu Nhầm”: Carol Tavris, Anger: The Misunderstood Emotion (New York: Touchstone, 1982).

12. Nhưng “lý thuyết trút bỏ” chỉ đơn giản là một myth: Russell Geen et al., “The Facilitation of Aggression by Aggression: Evidence against the Catharsis Hypothesis,” Journal of Personality and Social Psychology 31, no. 4 (1975): 721–26. See also Tavris, Anger.

13. những người sử dụng chất Botox: Carl Zimmer, “Why Darwin Would Have Loved Botox,” Discover, October 15, 2009. See also Joshua Ian Davis et al., “The Effects of BOTOX Injections on Emotional

Experience,”Emotion 10, no. 3 (2010): 433–40.

14. ba mươi hai cặp người hướng nội và người hướng ngoại: Matthew D. Lieberman and Robert Rosenthal, “Why Introverts Can’t Always Tell Who Likes Them: Multitasking and Nonverbal Decoding,” Journal of Personality and Social Psychology 80, no. 2 (2006): 294–310.

15. Nó yêu cầu một dạng multitask trong não bộ: Gerald Matthews and Lisa Dorn, “Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence,” in International Handbook of Personality and Intelligence, edited by Donald H. Saklofske and Moshe Zeidner (New York: Plenum, 1995), 367–96.

16. giải nghĩa những gì người kia đang nói: Lieberman and Rosenthal, “Why Introverts Can’t Always Tell Who Likes Them.”

17. thí nghiệm bởi nhà tâm lý học phát triển (developmental psychologist) Avril Thorne: Avril Thorne, “The Press of Personality: A Study of Conversations Between Introverts and Extraverts,” Journal of Personality and Social Psychology 53, no. 4 (1987): 718–26.

CHƯƠNG 11: VỀ NHỮNG NGƯỜI THỢ LÀM GIẦY VÀ NHỮNG VỊ TƯỚNG

Some of the advice in this chapter is based on interviews I conducted with many caring teachers, school administrators, and child psychologists, and on the following wonderful books:

Elaine Aron, The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them (New York: Broadway Books), 2002.

Bernardo J. Carducci, Shyness: A Bold New Approach (New York: Harper Paperbacks, 2000).

Natalie Madorsky Elman and Eileen Kennedy-Moore, The Unwritten Rules of Friendship (Boston: Little Brown, 2003).

Jerome Kagan and Nancy Snidman, The Long Shadow of Temperament (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

Barbara G. Markway and Gregory P. Markway, Nurturing the Shy Child (New York: St.

Martin’s Press, 2005).

Kenneth H. Rubin, The Friendship Factor (New York: Penguin, 2002).

Ward K. Swallow, The Shy Child: Helping Children Triumph Over Shyness (New York: Time Warner, 2000).

1. Mark Twain đã từng kể câu chuyện: This comes from Donald Mackinnon, who believed (but was not 100 percent certain) that Mark Twain told this story. See Donald W. MacKinnon, “The Nature and Nurture of Creative Talent,” (Walter Van Dyke Bingham Lecture given at Yale University, New Haven, CT, April 11, 1962).

2. câu chuyện cảnh báo … tiến sĩ Jerry Miller: I conducted several in-person and e-mail interviews with Dr. Miller between 2006 and 2010.

3. Emily Miller: I conducted several interviews with Emily Miller between 2006 and 2010.

4. Elaine Aron: Elaine N. Aron, Psychotherapy and the Highly Sensitive Person (New York: Routledge, 2010), 18–19.

5. tiến sĩ Jerry Miller: Rubin, The Friendship Factor.

6. “người học tiếp nhận được rất ít”: Jill D. Burruss and Lisa Kaenzig, “Introversion: The Often Forgotten

Factor Impacting the Gifted,” Virginia Association for the Gifted Newsletter 21, no. 1 (1999).

7. Các chuyên gia tin rằng những trải nghiệm tiêu cực về nói trước đám đông: Gregory Berns, Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), 77.

8. Người hướng ngoại thích được chuyển động, những kích thích, và các công việc hoạt động nhóm: Isabel Myers et al., MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator, 3rd ed., 2nd printing (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1998), 261–62. See also Allen L. Hammer, ed., MBTI Applications: A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996).

9. điều kiện tiên quyết cho sự phát triển tài năng: See chapter 3, especially on the work of Anders Ericsson.

10. “họ thường hết sức thoải mái nói chuyện với một hoặc hai người bạn”: E-mail from Roger Johnson to the author, June 14, 2010.

11. Don’t seat quiet kids in “high interaction” areas: James McCroskey, “Quiet Children in the Classroom: On Helping Not Hurting,” Communication Education 29 (1980).

12. nhưng nổi tiếng thì không hẳn là cần thiết: Rubin, The Friendship Factor: “Research findings do not suggest that popularity is the golden route to all manner of good things. There simply is not much evidence that it guarantees social or academic success in adolescence, young adulthood, or later life.… If your child finds one other child to befriend, and the pair clearly have fun together and enjoy each other’s company and are supportive companions, good for him. Stop worrying. Not every child needs to be part of a big, happy gang. Not every child needs many friends; for some, one or two will do.”

13. tham gia sâu sắc và trung thành với một hoạt động nào đấy: I. McGregor and Brian Little, “Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself,” Journal of Personality and Social Psychology 74, no. 2 (1998): 494–512.

14. nhà tâm lý học Dan McAdams: Jack J. Bauer, Dan P. McAdams, and Jennifer L. Pals, “Narrative Identity

and Eudaimonic Well-Being,” Journal of Happiness Studies 9 (2008): 81–104.

VÀI GHI CHÚ VỀ CÁC TỪ NGỮ ‘INTROVERT’ VÀ ‘EXTROVERT’

1. nhà nhân chủng học C. A. Valentine: C. A. Valentine, “Men of Anger and Men of Shame: Lakalai Ethnopsychology and Its Implications for Sociological Theory,” Ethnology no. 2 (1963): 441–77. I first learned about this article from David Winter’s excellent textbook, Personality: Analysis and Interpretation of Lives (New York: McGraw-Hill, 1996).

2. Aristotle: Aristoteles, Problematica Physica XXX, 1 (Bekker 953A 10 ff.), as translated in Jonathan Barnes, The Complete Works of Aristotle, the Revised Oxford Translation II (Princeton, N.J.: Bollingen, 1984).

3. John Milton: Cited in David G. Winter, Personality: Analysis and Interpretation of Lives (New York: McGraw-Hill, 1996), 380–84.

4. Schopenhauer: Arthur Schopenhauer, “Personality, or What a Man Is,” in The Wisdom of Life and Other Essays (New York and London: Dunne, 1901), 12–35 (original work published 1851); cited in Winter, Personality, 384–86.